TURING

Appillionaires

Secrets from Developers Who Struck It Rich on the App Store

App创富传奇

[美] Chris Stevens 著　　曾文斌 译

《愤怒的小鸟》、《涂鸦跳跃》……创始人
为你讲述你所不知道的故事



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



Chris Stevens

设计师，记者。设计过众多优秀的应用程序，其中最著名的当属iPad版《爱丽丝漫游仙境》。他曾是《每日电讯报》的技术专栏作家，后为《泰晤士报》撰稿。他还是一名插图画家、编剧和电影剪辑师。曾供职于BBC、CNET、EMAP、华纳兄弟和《连线》杂志，并以记者的身份获得过《卫报》传媒奖。

Chris现在负责运营Atomic Antelope公司，为iPhone和iPad制作电子书和游戏，同时从事写作和表演工作。



曾文斌

毕业于南京大学计算机科学系。IT行业观察者，计算机系统工程师，现任惠普公司全球技术专家。从事企业计算领域的工作十余年，致力于操作系统、服务器及存储设备的应用与技术咨询。在UNIX内核、系统性能分析与优化方面有深入的研究和丰富的经验。

TURING

Appillionaires

Secrets from Developers Who Struck It Rich on the App Store

App创富传奇

[美] Chris Stevens 著　曾文斌 译



人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目（CIP）数据

App创富传奇 / (美) 史蒂文斯 (Stevens,C.) 著 ;
曾文斌译. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2013.3
书名原文: Appillionaires:secrets from
developers who struck it rich on the app store
ISBN 978-7-115-31011-8

Ⅰ. ①A… Ⅱ. ①史… ②曾… Ⅲ. ①移动电话机－应
用软件 Ⅳ. ①TN929.53

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第025019号

内 容 提 要

本书以成功掘金的开发人员的经验为基础，展示了如何构建应用开发过程。书中引用了一些堪称经典的成功案例，如《愤怒的小鸟》、《涂鸦跳跃》、《口袋上帝》等，带你畅游丰富多彩的应用开发世界。你将了解那些成功将梦想变成现实的应用开发人员背后的故事，获得他们成功的第一手资料，挖掘他们一夜暴富的秘密。

本书可供在苹果 App 商店中销售的 iPhone、iPod touch 和 iPad 应用的开发人员参考，也适合普通读者阅读。

App创富传奇

◆ 著　　[美] Chris Stevens
译　　曾文斌
责任编辑　李　瑛
执行编辑　梁　薇

◆ 人民邮电出版社出版发行　北京市崇文区夕照寺街14号
邮编　100061　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
北京　　印刷

◆ 开本：700×1000　1/16
印张：11.25
字数：208千字　2013年 3 月第 1 版
印数：1 – 3 500册　2013年 3 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号　图字：01-2012-2779号

ISBN 978-7-115-31011-8

定价：39.00元

读者服务热线：(010)51095186转604　印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

版 权 声 明

献　　词

将本书送给 Miles Harry Teather。以饱满的热情去探索世界吧。

译 者 序

2007 年，苹果公司第一代 iPhone 一经问世便受到了热捧。它不仅快速占领了智能手机市场的半壁江山，更建立起了一个生机勃勃的生态系统。在这个生态系统里，开发者为 iPhone 开发应用程序，苹果公司则负责销售这些程序。开发者拥有无限的创意，而苹果公司则拥有强大的号召力和遍及世界各地的电子销售渠道。由于所有参与者的优势都能得到充分发挥，这一共生共赢的生态系统生命力极其旺盛。

开发者源源不绝的创意全方位地发掘了 iPhone 的潜能。现在的 iPhone 绝不仅仅是一部手机，只需轻触一下屏幕，它马上就可以变身为游戏机、导航仪、照相机、扫描仪、录音机、电子书、字典、收音机、吉他、电影院、大学课堂、指南针、高度计、地图、手电筒，甚至是镜子和尺子……一切你能想到的和想象不到的。丰富的应用程序提升了手机的价值，而人们在选择手机时也越来越看重应用程序——这是一个应用为王的时代。

iPhone 应用程序不仅让苹果公司赚了个盆丰钵满，也给开发者带来了丰厚的利益。依托苹果公司的 iTunes 销售网络，开发者无需自建庞大的销售部门，便可足不出户地将应用程序销往世界各地的用户手中。创业的门槛突然消失了。一两个人的小团队开始崛起，他们甚至可以省去办公室，直接在卧室里工作。开发者中的佼佼者可以迅速发家致富，彻底摆脱朝九晚五的束缚。iPhone 应用开发行业迅疾变得炙手可热，懂技术的人撸起袖子自己干，不懂技术的则花钱请人来干，就连风险投资客也潮涌而来。真可谓有钱出钱，没钱出力，仿佛史上淘金热的重现。

本书从 iPhone 开发者的视角描述了上述生态系统的“前世今生”。阅读该书，有如走到一线开发者的身边，观察他们的工作和生活，倾听他们讲述自己的成功与失败，感受他们骤然成功后的狂喜和屡败屡战的坚持。本书作者自己就是一位在 iPhone 应用开发领域摸爬滚打并取得了巨大成功的 App“百万富翁”。他采访了很多像他一样的成功者，试图解读这个生态系统的现状和未来，揭示在 App 商店取得成功的秘诀。

曾文斌

2012 年 11 月

致　　谢

感谢 Mills 的鼓励、支持以及在我了解本书 App 百万富翁故事的过程中所提供的巨大帮助。感谢 Susan Sunde 为我指出正确的方向，并大声朗读这些故事。感谢 Bob Logan 和 Natalie Logan 的访谈。感谢 Rishi Anand、Andrew Lim 和 Hunter S. Thompson。还要感谢 Kezia Endsley、Chris Webb、Ellie Scott、Katherine Parrett 以及威利出版社（Wiley）的卓越团队，你们的精益求精、耐心和善良无与伦比。最后，感谢史蒂夫·乔布斯和苹果公司使 App 百万富翁现象成为可能。

目　　录

第一部分　应用程序的诞生

第二部分　App百万富翁

第三部分　应用程序的变革

Part 1 第一部分

应用程序的诞生

本部分内容

第 1 章　绪　　论

App[①]百万富翁（Appillionaires）是一群聪明而富有雄心的梦想家，他们在世界各地的卧室和车库里策划移动应用程序的未来。他们使用的工具很便宜，只用一台 MacBook Pro 笔记本电脑和一部 iPhone 手机，却可以通过在 iTunes App 商店出售程序一夜致富。他们引领了业余程序员的复兴。自 Commodore 64[②]和 Atari 2600[③]的年代以来，如此之小的团队能够把独立制作的程序销售给如此之大的客户群，这还是第一次。

就连睡觉的时候，也会有金钱源源不断地流进 App 百万富翁的钱包。在他们做着"愤怒的小鸟"美梦的时候，无形的电子流正把资金从分布在 80 多个国家的 App 商店转到他们的银行账户中。每月，在 App 商店里消费的资金高达 2.5 亿美元。迄今为止，App 商店已经售出 100 多亿份应用程序。据估计，与苹果公司签约加入 iOS（iPhone 和 iPad 的操作系统）阵营的软件出版商至少有 7.9 万家。

值得一提的是，由于 iPod 与 iPhone 的极大成功，苹果公司的声望如日中天，人们早就预测 iPhone 应用程序也将大获成功。在 App 商店于 2008 年推出之前，《连线》杂志（*Wired*）就预言："iPhone 软件开发可能点燃自 20 世纪 90 年代 PC 平台达到全盛以来最大的软件淘金热。"

1.1　App 中自有黄金屋

"淘金热"一词经常被用来形容 App 商店。App 商店中成功的潜力和失败的风险都很大，从许多方面来看，它已经在开发者中掀起了淘金热。在这里成功固然绚烂，

---

① 应用程序，在本书中特指 iPhone、iPad 等 iOS 平台上的应用程序。——译者注

② 1982 年 8 月推出的一款 8 位家用电脑，总销量在 1250 万至 1700 万台之间，是销量很高的一款个人电脑。——译者注

③ 1977 年 10 月发行的一款非常成功的游戏机。在 20 世纪 80 年代，Atari 几乎是视频游戏的代名词。——译者注

失败也是灾难性的，但是主流媒体却只聚焦于少数成功者，很少关注 App 商店中失败的投资者，而那些尚在盈利线上苦苦挣扎的开发者也保持着尴尬的沉默。App 商店中每天约有 540 个应用程序提交待审，在这样的环境下很容易理解为什么 App 百万富翁属于稀有“品种”。

早在 20 世纪 80 年代，软件销售的灾难性失败会成为一件公开的丑事。以 Atari 公司失败的视频游戏《外星人》（*E.T. the Extra-Terrestrial*，1982）为例，该游戏除了给公司造成 1 亿多美元的亏损外，还带来一个尴尬的难题：如何处理 350 万盒卖不出去的卡带（答案很明显，无非是把它们埋进新墨西哥州的垃圾填埋场）。然而现在，这样的失败往往悄无声息。有一个 App 百万富翁，就会有数千个默默无闻的失败的程序开发者。后者也都曾怀揣 App 超级明星梦，但这些梦想却被现实残忍地击碎。更令人沮丧的是，尽管 App 商店所做的一切已经使软件开发更为平民化，但最终的成功却更多地取决于某些未知的力量，而不是辛勤的工作。大多数独立开发者为使他们的应用程序获得关注而苦苦挣扎，他们没有大公司的市场影响力，必须完全依赖程序在 App 商店中的摆放位置。对许多人来说，唯一真正能成功的机会就是苹果公司在 iTunes 横幅广告位置给他们一个编辑选荐。

> 正如 iPhone 开发人员肖恩·马厄（Sean Maher）所指出的：“你不能把‘获得苹果公司的编辑选荐’写在你的商业计划书中，就好比你不可以把‘中彩票’写在你的个人预算中一样。”

App 百万富翁不仅身陷相互攻击的阵地战之中，同时还要应对美国传统出版商的先头部队。移动应用程序开发已经成为了一个残酷的行业，数量不断增加的独立开发者为争夺 1.8 亿多个 iPhone 和 iPad 用户的眼球而战，而这些用户平均每人每月下载约 5 个应用程序。如此激烈的竞争导致 App 商店也在 App 百万富翁的战斗中“弹痕累累”。“托儿”的存在已经不是秘密。在 iTunes 上，他们利用写差评的手段来阻击竞争对手的应用程序，同时通过写好评来抬高自己的应用程序。在一次严重的事件中，苹果公司的菲尔·席勒（Phil Schiller）甚至把一个叫 Molinker 的开发者赶出了 App 商店，因为 Molinker 通过欺骗评论系统给自己的应用程序刷好评。最终，Molinker 的 1100 个应用程序全都从 App 商店中下架，他本人也身败名裂，成为全世界几千个博客上的笑柄。还有的开发者在发现了针对自己应用程序的“托儿评”后，追踪到给自己写差评的原来是竞争对手公司市场部的负责人，于是便致电质问他们的 CEO。

竞争者之间的紧张关系是不可避免的，因为 App 百万富翁要在挤满了 16 万个应

用程序的环境中杀出重围。在这里，几百万美元的得失就在倏忽之间。掉出 App 商店排行的前 10 名，就意味着销量的急剧下降，意味着湮没无闻，无疾而终。这是一个奇特、颠倒和混沌的地方，在这里风险投资者可能在给一个应用程序投入了几百万美元后，发现自己的程序在 App 商店的榜首位置被一个 15 岁的小孩抢去，而这个小孩除了一台 Mac 电脑和一本翻皱了的 *Objective-C For Dummies* 之外一无所有。你的公司再大，投资再多，都有可能败给某个在卧室里工作的天才竞争对手。

1.2　App 商店轮盘赌

既然 App 商店充满了不可预知性，它为什么还会如此受欢迎？有一种理论认为，我们喜欢不确定性带来的神秘的心理诱惑。研究人员发现，那些充满神秘感且无明确态度的对象往往对我们更具吸引力。一个女孩坐在草坪上，一边摘着花瓣，一边想“他爱我，他不爱我……”。这一场景相当精确地描绘了开发者与苹果公司的关系。一方面，拿着花朵的女孩希望“他”爱她；另一方面，“不知道‘他’是否爱自己”给她带来了很多的乐趣。我们永远不确定财富会在哪里向我们微笑，但人的本性决定了我们会被这种刺激所吸引。iOS 程序开发的整个过程充满了不确定性，很少有别的事业能带来比这更为刺激的感觉。

开发者丹尼尔・马卡姆（Daniel Markham）把 iPhone 程序开发称为“App 商店轮盘赌”，幸运狗熊（Fortunate Bear）软件工作室的安迪・芬尼尔（Andy Finnell）则告诫，不要把成功的希望寄托在 App 商店上：“因为你赌的是运气，而情况对你很不利。你去赌场玩角子机都会有更多赢的机会。”

的确，就像有很多人将移动应用程序开发称为“淘金热”一样，也有同样多的声音说它的运作更像一个赌场。

> “在 iPhone 应用程序的市场推广中，我见到的最接近‘商业模式’的事情就是疯狂地做广告，直到应用进入前 50 名，”AppCubby 公司的大卫・巴纳德（David Barnard）说，“一旦进入前 50 名的榜单，应用程序就会开始自我传播……但这并不是商业模式，更像是在赌场里掷骰子。”

反对的声音则说，人生艰难，本身就很像掷骰子。也许 App 商店的前 10 名榜单和销售记录只是给了开发者一个有序系统的假象，最终决定应用程序是否成功的是人

的本性和不可预测的群众的随机性。App 商店可能看上去像一个有序的系统，但其实只是杂乱的销售现实之上的一个表象。

1.3 App 商店的挑战

App 商店确实存在一些特别的问题，比如应用程序过多。广受欢迎的 iPhone 应用程序 Twitterific 的开发者克雷格 · 霍肯伯里（Craig Hockenberry）在 2008 年就抱怨，不断挑战底线的价格战使他的团队无法在真正了不起的应用程序上投入时间和金钱。他说："我们有很多很好的 iPhone 应用程序创意，但是很不幸，我们没有将这些更酷（也更复杂的）的创意付诸实践。相反，我们正忙于开发那些生命力有限但需求广泛的 0.99 美元的玩意儿。市场因素使得制作手机铃声之类的应用程序最具诱惑。"

但这些年来，0.99 美元的价格并未一统天下。应用程序开发商 2D 男孩（2D Boy）以 4.99 美元的价格在两个月内售出了 12.5 万多份 iPad 游戏《粘粘世界》（*World of Goo*）。此外，几个销量最好的 iPad 电子书应用程序的价格也在 9 美元左右。有时，开发者会通过以尽可能低的价格销售足够多的应用程序，来获取利润，但这并不一定是最好的方案。低价经常会招来轻率的年轻用户如潮般的谩骂评语，因为他们只是随便试用了一下自己并不需要的程序。给应用程序定价仍然是一门神奇的艺术，这更增加了我们对成功的 App 百万富翁的好奇与尊敬之情。

之所以说 App 商店与众不同、不可预知，还因为它是一个巨大的创意艺术的分销渠道，但掌控者却只有一个全能的上帝：苹果公司。苹果公司决定 App 商店里允许销售什么、不允许销售什么。虽然批评者比如《纽约时报》的评论员曾经警告说，苹果公司的应用程序审查制度将"打击（开发者）利用晚上和周末开发新应用程序的热情"，然而最终这个警告并没有起到任何效果，反而使用户对 App 商店更加放心，为 iPhone 和 iPad 带来了更多的宣传效应。

App Store 开张以来，对苹果公司政策的抱怨和高调的批评一直没有断过。使批评声达到高潮的事件是，九寸钉乐队（Nine Inch Nails）的特伦特 · 雷兹诺（Trent Reznor）提交的应用程序被苹果公司驳回，驳回理由是应用"含有令人不快的内容"。雷兹诺在回应中讥讽道："谢谢苹果公司把理由描述得这么清楚，可是我们到底要修改些什么，才能符合你们那愚蠢的标准呢？"



来源：2D Boy Ltd.版权所有

《粘粘世界》，这款吸引人的益智游戏已经售出了数百万份

几天后，苹果公司接受了这个应用程序，但拒绝说明为什么改变了主意。

1.4　移动应用的社交圈

尽管存在纠纷与竞争，App 百万富翁之间也有友谊。这个圈子里的人富有创造力，也很爱交际，开发者之间也往往建立起了深厚的友谊。ustwo[①]的米尔斯（Mills）自称“失败之王”，他是 Twitter 上的超级明星，不仅以自己的成功为荣，也以自己的失败为

① 英国一家数码设计工作室。——译者注

傲。米尔斯就像是行业文化的晴雨表，在他的 Twitter 上，可以不断看到顶尖开发者的意识流。阅读他的 Twitter，能在第一时间了解 App 百万富翁的心灵骚动。他在 Twitter 上表达的情绪会随公司应用程序在排行榜上的起落而波动，在同一天里，我们会看到他的推文从热心地建议“去搞对象……别搞软件”变成简单的一句“我认栽了”。



来源：ustwo Ltd 和 Atomic Antelope Ltd 版权所有

Nursery Rhymes with Storytime 是米尔斯最成功的独立作品

本书也将介绍一些小型团队，比如由麦克斯·斯莱德（Max Slade）和斯科特·斯莱德（Scott Slade）兄弟俩组成的 Johnny Two Shoes，他们独立制作的应用程序《海盗乐园》（*Plunderland*）大获成功，使他们摆脱了朝九晚五的辛苦，得以开始从事哲学事业，间或享受通宵编程的狂欢。麦克斯说：“现在，我只做我想做的事。”他在《海盗乐园》最火的时候一日进账 1.6 万美元。

由于大家都渴望获得荣誉，而且整天上网，这个圈子里的关系十分牢固。App 百

万富翁不少是朋友或者亲戚，有些甚至是夫妻，如本书后面会介绍到的应用程序《港口大亨》（*Harbor Master*）的开发团队。他们不需要传统的营业场所，办公地点就在车库、卧室或者咖啡馆里，发布则通过电子手段实现。



来源：Johnny Two Shoes Ltd 版权所有

麦克斯和斯科特开发的红极一时的海盗题材游戏《海盗乐园》

1.5 危险的诱惑

或许，比 App 百万富翁本身更令人着迷的是移动应用行业的神秘与诱惑，这成为了对成千上万梦想在 App 商店一夜暴富的业余程序员和设计人员的一个危险诱惑。我在采访本书中提到的程序开发者时，他们告诉我的一件事令我印象深刻：经常有陌生

人将他们拦住，向他们倾诉自己关于移动应用程序的构想，就好像医生经常在聚会上被人们咨询医疗问题一样。

米尔斯说："经常有人向我推销关于移动应用程序的想法。昨天我接到一个朋友的电话，他对我说：'你是做移动应用的，我想到了一个好主意，但是我不知道该怎么做，是不是要申请专利？'（米尔斯叹了口气）我问他：'你有什么好主意？'他立刻跟我说他要五五分成，我用他的创意制作程序，赚的钱分一半给他。"米尔斯气愤地捶着桌子："我都不知道说什么好。这叫什么事啊？"米尔斯显然被这类事烦透了。

如果一个开发者提到自己从事移动应用业务，很快就会有一群人围上来推销自己的创意，或者询问他在 App 商店赚了多少钱。从这一层面上来说，App 商店越来越像一场淘金热。之所以普遍采用"淘金热"这个词来形容，可能正是因为人们对开发应用程序有着极大的欲望。特里斯坦 · 塞尔德（Tristan Celder）的公司 Zolmo 开发了畅销程序《杰米 · 奥利弗 20 分钟美食》（*Jamie Oliver 20 Minute Meals*）。他的想法在开发者中很有代表性，他认为淘金热现在基本上只是一个神话——那些最富有的开发者专属的神话。

他说："围绕着移动应用有很多炒作，Google 和苹果很擅长炒作。某个应用程序如果成为了苹果公司的本周之星，就会像是一棵摇钱树，但这样的机会少之又少。很多创业公司试图通过抬高自己的身价来吸引投资者，所以他们很欢迎炒作。现在，只要看到有人不愿意公布下载量，你就应该怀疑他的真实动机。"

1.6　撰写本书的原因

越深入 App 百万富翁的世界，越发觉有很多故事可以挖掘——这正是我写这本书的原因。我访问的很多 App 百万富翁都表达了他们对 App 商店的困惑，尽管他们已经取得了巨大的成功。首先，本书意欲解答有关当今科技界最大的疑问：在 App 商店致富，要付出怎样的代价？然后，我还想发掘 App 商店另一方面的故事，即那些为成功努力奋斗的人们的故事。

App 百万富翁传说的另一面更令人感兴趣：在公众心目中，App 商店就像一座宝库，而实际上，人们在 App 商店上赚到的钱却与宝库的形象存在很大落差。我想发掘第一手的信息，揭示是否真的有那么多 App 百万富翁梦得以实现；如果事实上很少，那么主流媒体又是怎样成功散播这一"谣言"的呢？

轻松致富的假象是报纸和杂志造成的，他们热衷于报道 App 商店上的每一个微小成功。移动应用已经成为主流甚至是大众文化，人们都听到过神乎其神的传说和乌鸦变凤凰的故事，希望自己也能实现这样的美梦。他们穿着“愤怒的小鸟”T 恤衫，谈论着畅销应用程序 iShoot 的开发者住豪宅的八卦故事，在 iPad 的素描簿（Sketchbook）上策划即将统治世界的游戏。但是，人们常常忘了，几乎没有哪个 App 百万富翁真的是一夜成名的。

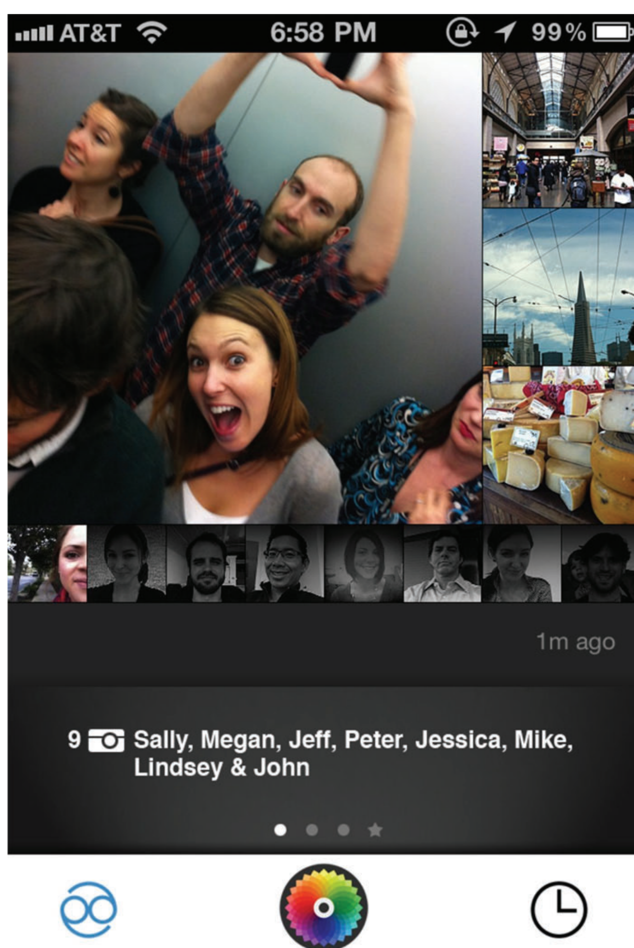
> 正如米尔斯在跟我谈到《愤怒的小鸟》时说的：“人们说那是一夜成名。说得也对，但那是在经历 52 次失败之后的一夜成名。”

1.7 市场走向何方

最近，出现了一批新的应用程序开发者，他们野心更大，资金也更多——其中一些人的资金多得惊人。应用程序 Color 的开发费用高达 4100 万美元，震惊了整个业界，这说明了投资者愿意给这座海市蜃楼投很多很多钱。不过，这还仅仅是个开始。截至 4 月份，iPad“社交杂志”应用程序 Flipboard 的开发者已经设法把投资额增加到了 5000 万美元，而公司的估价是 2 亿美元，这数字听起来令人晕眩。Flipboard 是一款免费应用，虽然在 iPad 上排名很高，但是在撰写本书时，它还没为它的公司带去实际收入。（对那些担心应用程序泡沫的人来说）更令人担心的是巨额融资的理由。在接受记者采访时，Flipboard 的 CEO 麦克·麦丘（Mike McCue）被问及公司怎么需要那么多钱，他的回答像是在开导支持他的风险投资者。

“我们认为，要开创数十亿美元规模的生意，唯一的途径就是广告业务。而建立广告业务，必须拥有巨大的规模，树立消费者品牌，吸引数千万用户。”麦丘在 2011 年春天对科技网站 TechCrunch 说。

这是移动应用行业越来越频繁使用的话语。CEO 们开始附和风险投资者的“做得更大、更快”这一口头禅。风险投资者最喜欢的词就是规模，虽然高科技行业一直以来都吸引着大批“人傻钱多”的富人，但 App 商店聚集了自网络兴盛以来从所未见的巨额资金。App 百万富翁成功之后，就会被贪婪的风险投资者所包围。与风险投资者会面的时候，你几乎能看见美元符号在这些投资者的眼睛里打转。在对冲基金的武装下，经过 MBA 课程的洗脑，投资者正在猎寻下一个大好机会。



来源：Color Inc.版权所有

Color 的开发花费了 4100 万美元，是目前为止开发费用最高的 iPhone 应用程序。在撰写本书时，它在排行榜的位置已经开始下滑，获得的用户平均评价为两颗星

Johnny Two Shoes 中的麦克斯·斯莱德仍然记得风险投资者对他的初次“袭击”，在《海盗乐园》取得成功后，他不得不采取紧急措施躲避风险投资者。

“我们拔掉了电话线，因为太多风险投资者打来电话说：‘我们想给你钱，让我们为你提供资金支持吧。来，拿走这些钱吧。钱！钱！’”斯莱德一边说，一边模仿笑嘻嘻的疯子大把扔钱的样子。关于风险投资者对成功的 App Store 应用程序的反应，这是我听过的最形象的描述。最终，斯莱德谢绝了所有的风险投资。

本书也揭露了风险投资者和他们所追逐的人群，这些人拼了命要把钱投给早期的创业者，渴望找到有前途的年轻人，比如安德鲁·利姆（Andrew Lim）。利姆跟我一样，以前是记者，后来改行成了软件开发者。

利姆想让风险投资者关注他的新计划。我一开始问他的计划是什么，他说："我要做下一代 Facebook，也就是 Facebook 二代。"说完他大笑起来。我告诉他，这可能是我听过的最没有说服力的推介。

"我跟不少投资者谈过，每次不是我大笑起来，就是他们大笑起来。"利姆解释道，"这听上去有些疯狂，但也有那么一点点产生影响的可能性。疯狂的人们闯进了移动应用领域，带来了多得不可思议的钱，肯定会导致泡沫破裂。但是，也可能会有二次高潮，那时一切都将变得更为完善。"

1.8　梦想家一族

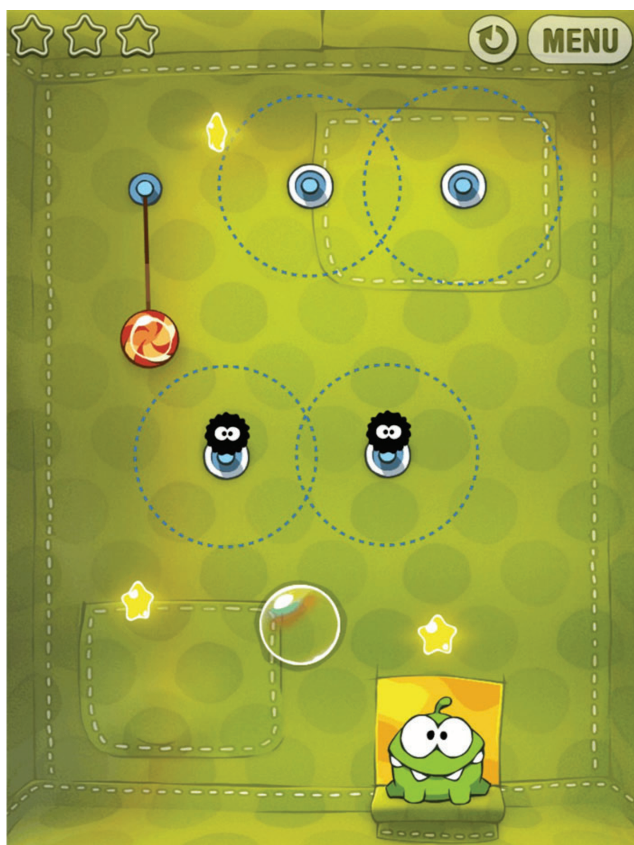
在本书中，你会见到移动应用开发世界里富有的人、著名的人和古怪的人，比如：来自克罗地亚的两兄弟，他们卖出了 1000 多万份《涂鸦跳跃》（*Doodle Jump*）；华盛顿特区的夫妻组合，他们开发的售价 1.99 美元的程序《港口大亨》让他们发了财；《愤怒的小鸟》背后的工作室，他们研发的这款风靡一时的游戏很有可能被改编成好莱坞电影；还有《口袋上帝》（*Pocket God*）等其他轰动的应用程序背后的开发者。你将直接听到这些梦想家的叙述，了解关于他们的秘密。在移动应用这一神奇美妙的领域，有卧室里的程序员一夜暴富，也有十来岁的程序员不屑于接受风险投资，还有英才手执 iPhone 早逝。

在本书中，你也将遇到失败者，感受他们的心碎、失败和灾难。

移动应用的崛起极大地改变了公众对软件程序员的印象，它把一代计算机怪才从社交菜鸟变成了超级英雄。如果你对别人说自己是 iPhone 程序开发者，人们会立刻对你产生兴趣，甚至问你是不是百万富翁。对比 20 世纪 80 年代人们对程序员工作的反应，这是一个惊人的变化。在我们这个时代，像 Tapulous[①]之类的公司可以打出这样的招聘广告："我们招聘摇滚明星程序员。"——这里绝无讽刺意味。如果你去参观一个现代的开发工作室，你会看到工作人员确实被视为摇滚明星。对优秀程序员的需求从未如此巨大，你看看创业公司为吸引他们的加入所给予的丰厚津贴，就会对此深有感触。

---

① 美国一家视频游戏软件开发与出版公司，为迪斯尼的全资子公司。——译者注



来源：Chillingo Ltd.版权所有

《割绳子》（*Cut the Rope*）是 iOS 上众多的成功案例之一，它在推出仅仅九天后就卖出了 100 多万份

1.9　小结

优秀的 iPhone 程序员是稀缺资源，十分抢手。在本书中，你会看到怪才们逐渐认识到了自身的价值。App 百万富翁激励了新一代的程序员朝着网络泡沫的黄金时代缓缓逼近。在这个黄金时代，技术天才可以昂首走进毕恭毕敬的投资者的大门，给他们带去光荣的承诺。新的工作场景逐渐被社会所接受：你骑着儿童塑料三轮车在家庭办公室的阁楼里转圈，而市场营销主管正拿着一把水枪滋你。我们生活在一个疯狂的时代。

以下是本章的要点：

- 参与 App 百万富翁游戏的理论成本很低，成为苹果开发者只需要 99 美元。真正的支出是你投入的时间或支付的工资。
- 每月消费在 App 商店上的资金超过了 2.5 亿美元。这仅仅是个开始，移动应用行业正在经历爆炸式增长。
- 即使是成功的开发者，也意识到了创作一个畅销的程序需要运气，不存在必胜的保证。
- 苹果公司完全控制着 App 商店上的应用程序。它从技术和道德的角度决定哪些程序可以在 App 商店销售，App 百万富翁必须在它划定的边界内工作。
- 歇斯底里的风险投资者正在向移动应用领域投入巨额资金，要想为你的宏伟计划寻求投资，现在是最佳时机。不过，切记准备一份后备计划，以防失败，因为失败的可能性很大。

至此，你对 App 百万富翁的世界已经有了基本的了解。现在，让我们进入这个世界上最神秘、迷人和荒谬的商店——苹果 App 商店，来展开一段狂野的旅行。

第 2 章　移动应用的崛起

“打开 iPhone，你第一眼看到也是唯一看到的东西就是应用程序。iPhone 诞生时，最具震撼力的就是它的一切都是应用，甚至连语音通话功能也封装在一个应用程序里。这大大有别于当时其他都有拨号键和挂机键的手机。手机曾经是一种硬件，而 iPhone 把它变成了软件。”

——约翰 · 格鲁伯（John Gruber，Daring Fireball 网站站长）

2005 年 9 月 7 日，史蒂夫 · 乔布斯站在旧金山莫斯康展览中心的讲台上为一款手机揭幕。两年后，他在同一个讲台上推出了 iPhone。但是，2005 年乔布斯推出的是一个很不同的产品，是与 iPhone 关系不大的一款产品。这是一款新手机，由苹果公司与摩托罗拉公司合作生产，叫做摩托罗拉 Rokr，内置了 iTunes 音乐播放器。这款手机非常不像苹果的风格，样子笨拙，使用烦琐。在演示中，当乔布斯接了个电话以后，手机出了问题，不能自动继续播放电话打进前播放的音乐。

乔布斯困惑地盯着手机说：“唷，手机本该接着播放刚才播放的音乐的。”台下的听众一片沉默。“咳，是我按错键了。”

2.1　苹果初战折戟沉沙

苹果公司初次制造手机的失败尝试已经快被历史遗忘，但是它与摩托罗拉合作的经验对 iPhone 的推出和移动应用的崛起至关重要。这次失败的合作使乔布斯有机会一窥手机行业的内部运作，最重要的是，它证实了苹果公司的强烈怀疑：移动运营商已经迷失了方向。这个行业的贪婪和懒惰正在毁灭手机的未来。传统的手机公司对改进用户体验不感兴趣，因为他们可通过把用户锁在套餐里，然后向每位用户收取附加服务费，赚得盆丰钵满。



来源：摩托罗拉授权使用，©2011 年摩托罗拉

摩托罗拉 Rokr



来源：摩托罗拉授权使用，©2011 年摩托罗拉

摩托罗拉 Razr

2005 年，手机行业处于一种极度扭曲的状态。有传闻说手机运营商曾威胁摩托罗拉，如果它销售 Rokr，他们将不再采购摩托罗拉的手机。虽然 Rokr 内置的 iTunes 十分糟糕，运营商仍然把它视为莫大的威胁。这些每年掠夺 110 亿美元的美国手机行业的国王和骗子不能容忍这种威胁，因为用户通过 iTunes 购买音乐，钱付给了苹果公司，而他们一个子儿也得不到，他们憎恨这种模式。在这样的环境下，大多数手机制造商没有动力去改进软硬件，因为运营商会不断扼杀他们的努力。即便是苹果公司，携 iMac 与 iPod 的成功之余威，在充满敌意的、保守的对手包围中，也很难有所作为。Rokr 是枚哑弹。

2.1.1 摩托罗拉惨败之谜

从事后诸葛的角度看，虽然可以把这次合作看做苹果公司进入手机业之前的信息收集作业，但是实际上很可能当时的苹果公司对与摩托罗拉的合作给予了很高的期望。2005 年，摩托罗拉正因 Razr 手机的成功而风光无限。Razr 的设计非常漂亮，十分畅销，销量高达 1.1 亿部。Razr 很像苹果公司的产品，在苹果公司库珀蒂诺总部设计团队的眼里，摩托罗拉一定是一个非常有吸引力的合作伙伴。

然而这次合作的最终结果是悲剧性的：虽然 Razr 的设计简洁而梦幻，Rokr 却糟得一塌糊涂。作为 iPod 与手机的结合，它继承了两者的缺点：只能保存 100 首歌曲，不能直接在网上下载音乐。Rokr 还缺少了 iPod 最受欢迎的特性“点拨轮”，所以无法在很多歌曲中快速滚动——其实即便有了点拨轮，实际意义也不大，因为它只能保存 100 首歌。假如这两家公司有意生产一款经典的失败手机，说实话，也很难出一款比 Rokr 更难看、更没用的手机了。CNET 的评论员称之为“蠢笨的设计”，描述它的用户界面十分“呆滞”；*PC Magazine* 杂志则称这款手机“笨拙”。

就连世界上最具创新力的电脑制造商与世界领先的手机公司合作，也没能干好，这一点真是可悲。那时，硬件制造商与运营商之间的冲突太大，运营商掌握了通信网络的使用权，垄断了通信频段。摩托罗拉的工程师似乎很主动自发地审查自己的创新，生怕哪点做得不好触怒了这些运营商。另外，早前 Razr 的成功看来是侥幸所致，没有迹象表明摩托罗拉有能力维持如此高水平的设计。

苹果公司迅速撤离了这个合作项目，iPod 部门的高级副总裁乔恩·鲁宾斯坦（Jon Rubinstein）把 Rokr 当做“试验性”项目解散了。

摩托罗拉对这次的挫败却没那么淡定，CEO 埃德·赞德（Ed Zander）怒火中烧，就在 Rokr 推出三周后，他在 *MacWorld* 的访谈中把怒气发泄在了 iPod Nano 上：“去他的 Nano。Nano 到底能干什么？谁会去听 1000 首歌？人们需要的不仅仅是能播放音乐的设备，还要能够打入其他许多移动网络更先进、用户更专业的国家的市场。”

赞德说得对，但是摩托罗拉没能加入这场即将开始的变革。

2.1.2 出师未捷当如何

与摩托罗拉合作生产 Rokr 的失败给了史蒂夫·乔布斯一个重要的教训，这个教

训直接引发了史上最赚钱的手机的诞生：如果苹果公司要做手机，就必须自己单打独斗。他们必须在很大程度上避开运营商的审查，也无需其他手机制造商的帮助。即使这意味着迈出激进的一步，甚至把自己变成运营商，苹果公司也决定要做出突破。

在 Rokr 的惨败之后，乔布斯开始公开表达他对美国手机市场的不满。他明确地反对再制造一款手机的想法，以至于很少有人猜到苹果总部库珀蒂诺的实验室里在鼓捣什么。乔布斯一再否认苹果正在研发手机，然而就在他对手机行业的现状嗤之以鼻的同时，苹果的工程师正在悄悄地进行一个绝密项目：在无需运营商支持的情况下，制造新一代的手机。

乔布斯在 2005 年的 All Things Digital[①]峰会上解释道："我们不擅长通过小孔来接触用户，我们从来不擅长这个。"

> "运营商在与手机制造商的关系中占据优势地位，他们告诉手机制造商该做什么，并且用一本本厚厚的说明书规定手机应该是什么样子。"

这一边，乔布斯谈论着小孔，另一边，库珀蒂诺的实验室正在悄悄地学习关于制造手机的一切。苹果公司的园区变成了一个活跃的蜂巢，然而就像旺卡的巧克力工厂一样，它的大门紧闭着，仿佛没有人进出。就连同在硅谷的人都不知道，大约有 200 名苹果公司的员工正投身于新手机项目。他们远离那些手机行业的垄断集团，秘密地设计并制造着一款新手机。这个项目保密到连很多苹果公司内部的工程师都不知道自己在设计什么。iPhone 项目被小心地分割成了若干模块，它的软件设计师看不到硬件，而在其他房间里，硬件设计师所工作的电路板上运行着的软件是跟成品不一样的伪程序。

苹果公司不相信业界其他角色能造出一部像样的手机，所以它打算自己生产一部给他们看。这是有风险的，运营商的束缚可能使其成为一次纯属疯狂的行动，但是苹果公司在困难面前从来没有退缩过。与微软公司几十年的争斗已经将苹果锤炼得足够坚韧，足以承担重任。

2.2　回顾 2005 年

从软件设计的角度，回顾 2005 年的手机行业是一件很有趣的事。虽然触摸屏在

---

① 《华尔街日报》旗下数码科技网站 All Things Digital 主办的一年一度的科技和媒体界的高峰会议。——译者注

今天极为盛行，但 2005 年却还没有纯粹的触摸屏手机。当时的手机界面几乎被消费者众口一词地唾骂，连最简单的操作都需要按一组奇特的按键，在许多层菜单里滚动。



来源：诺基亚授权使用，©2011 年诺基亚

2005 年时的典型手机菜单

大部分手机工程师在运营商的打压下变得墨守成规。在领先的手机制造商之间，存在某种不成文的规定：既然最终决定用户用什么手机的是各大运营商，为什么还要不嫌麻烦地制造比别人更好的手机？这个行业已经陷入了一种怪圈：由于运营商补贴手机给用户，手机制造商是把产品卖给运营商，而不是卖给最终用户。结果，手机的销售取决于会议室里的交易，而不是消费者的喜好。从大宗商业的角度看，这种情况是理想的，手机公司即使缺乏创新也没有关系，因为消费者没有选择——运营商每 6 个月把一批手机推到他们面前，他们只能接受其中一款。

2.3 运营商：踏破铁鞋无觅处

苹果公司想到了打破怪圈的办法，迫切需要进入运营商俱乐部。制造 iPhone 是一回事，但是使用哪家运营商的网络呢？哪家正常的运营商会让一个全新的手机制造商扰乱整个行业呢？谁会允许一个像苹果公司这样的暴发户来谈条件呢？

设计 iPhone 已经很难了，但说服某家运营商给予苹果公司设计 iPhone 的独立控制权是难上加难。经过与 AT&T 管理层几个月的秘密谈判，乔布斯获得了不可思议的成功：苹果公司对 iPhone 的软硬件设计拥有完全的控制权，作为交换，AT&T 得到了 iPhone 五年的独家销售权。

今天回头去看，由于 iPhone 的成功，这次交易对 AT&T 来说无疑是伟大的壮举。但是在 2007 年，运营商放弃对手机和手机软件的控制是前所未闻的。整个行业的运作基于对手机的大额补贴，将手机亏本租给用户，之后绑定用户，然后再通过一系列如通话费、上网费、铃声等的专有服务赚取利润。苹果说服了 AT&T，将这些服务打包成套餐，手机硬件则按实际价值出售。

苹果公司最初的动机是发明一款设计精良的手机，避免来自品味低下的运营商的干扰。但是，这笔与 AT&T 的空前的交易产生了意外的影响，即两年后直接引发了 App 商店的诞生。iPhone 硬件脱离了运营商的控制，意味着苹果公司可以直接向手机用户销售软件。

移动应用的革命开始了。

2.4　小结

以下是本章的要点：

- 苹果公司第一次制造手机（摩托罗拉 Rokr）的尝试是一次彻底的失败，但是它从中得到了重要的教训：必须自己单打独斗。
- iPhone 的研发是对以运营商为中心的手机销售模式的回应。苹果公司决定跳出运营商的限制，尝试销售取悦消费者的手机。
- iPhone 的设计与制造完全保密，只有几百个值得信赖的员工知道这个项目的存在。
- 苹果公司与 AT&T 独特的交易允许苹果完全控制 iPhone 的软件和特性，这是手机制造商第一次向运营商提出条件。通常运营商强制用户为许多服务付费，而苹果公司认为应当默认把这些服务打包成套餐。

第 3 章　卧室里的革命

"史蒂夫·乔布斯告诉《今日美国》(*USA Today*)，苹果公司的 App 商店推出时将有'500 多个应用程序'……其中 25%是免费的，而在收费的应用程序中，90%的售价都不高于 9.99 美元。乔布斯说，这是他职业生涯中最重要的一次产品发布会。创意策略公司(Creative Strategies)的分析师蒂姆·巴加林（Tim Bajarin）说：'IBM 推出 PC 固然很了不起，但直到人们发现 PC 上的软件，PC 才真正开始腾飞。'他补充道，正是移动应用程序使'iPhone 显著地区别于'Treos[①]和黑莓[②]。确实如此，当消费者在关注 iPhone 3G 的发布时，分析师们正在为 App 商店而振奋。"

——托马斯·里克（Thomas Ricker），瘾科技[③]

3.1　App 商店的诞生

任何伟大的想法一旦存在，就很难想象如果没有它会怎样。App 商店已经成为手机舞台上极具影响力的一部分，难以想象移动应用程序大爆发之前的世界是什么样的，也很难解释为什么移动应用程序业务在这么短的时间内就充斥了整个科技行业。

有意思的是，第一部 iPhone 手机发布时并没有 App 商店。App 商店是一项较新的发明，推出于 2008 年 7 月 11 日，然而从推出时起，它就开始统治移动通信行业和大众文化。苹果公司卖出的手机数量只占全球份额的很小一部分，但它的利润却占了绝大部分。因此，不仅 App 商店影响到的人超越了使用它的用户，而且通过 iPhone、iPod Touch 和 iPad 几个设备销售移动应用，还推翻了这么一个基本的资本原则：要赚

---

① 美国 Palm（奔迈）公司生产的手机，其最大的特色是 PDA（个人数码助理）功能。——译者注
② BlackBerry，加拿大 RIM 公司的手机品牌，以推送式电子邮件和高安全性而闻名。——译者注
③ Engadget，一个关注消费电子产品的流行科技博客。——译者注

取最多的利润，就必须卖出最多的产品。苹果公司奇特地证明了不用卖出更多的产品也可以赚取更多的利润。

首先出现的是自制应用

2007年，在官方发布App商店之前，对iPhone应用程序的巨大需求已经存在。由黑客组成的“自制”社区对iPhone软件进行了反向工程，制作了他们自己的应用程序。安装这些程序，用户必须让自己的iPhone“越狱”，即下载一个可访问iPhone底层的软件，从而允许安装第三方应用程序。这件事背后可看出这些人非同寻常的热情。最令人震撼的是，这些黑客在看不到技术文档也没有iPhone SDK[1]的情况下，可以取得如此了不起的成绩。这些早期的开拓者们制作了不少精良的游戏和实用程序，看上去很像今天官方App商店里的程序。这些都是在没有苹果公司帮助的情况下完成的，这说明了用户对应用程序的极度渴望，也说明了程序员制作应用程序的极大热情。截至2007年10月，发展迅速的自制App商店（名为Cydia）已经广受欢迎，史蒂夫·乔布斯不得不采取非同寻常的行动，提前宣布官方App商店即将推出。

乔布斯写道：“我只想说，我们希望iPhone上装有原生的第三方应用程序，并计划在二月份把SDK交到开发者手里。我们将建立一个充满活力的iPhone开发者社区，给用户提供成百上千个新的应用程序，对此我们感到非常激动。之所以要到二月份才能发布SDK，是因为我们正在同时进行两件截然相反的工作：既要给开发者提供一个先进的、开放的平台，同时又要保护iPhone用户免受病毒和恶意软件的侵害，免遭隐私泄露。我们的手机越强大，恶意软件就会越危险。由于iPhone是有史以来最先进的手机，它也必将成为最引人注意的攻击目标。我们认为，几个月的耐心等待是值得的，因为今后多年第三方应用程序就可以在安全可靠的iPhone上运行。”

App 商店到底是怎么诞生的仍然鲜为人知。这就像苹果公司的许多故事一样，要发掘当中绝对的真相并不容易。苹果在成长过程中始终秉承一种保密文化，这让公司总能领先对手一步，并让用户对它的新产品充满期待。然而，我们可以确定的是，App 商店的成功即使对苹果公司来说也非常意外——App 商店发布后的三个月内，应用程序的下载量就达到了 1 亿次，一个月后，下载量又翻了一番。史蒂夫·乔布斯在 2008 年苹果公司讨论盈利的电话会议中说道：“在职业生涯中，我们从未见过这样的成绩。”

---

① Software Development Kit，软件开发工具箱，可以帮助程序员编写 iPhone 应用程序。——译者注

一开始，App 商店只有区区 550 个应用程序，其中三分之一为游戏（这个比例现在依然没有变化），但是到发布后的第一个周末，应用程序的总量就超过了 800 个。这一迹象暗示了随后要发生的事情：在接下来的几个月里，软件开发者中出现了不可思议的热潮，大家对手机软件的兴趣开始爆棚，卧室程序员也获得了新生。iPhone 最终提供了一个大规模的软件平台，而且其创意人员的准入门槛低——只需花费 99 美元即可注册成为 iPhone 开发者，并且有几百万潜在客户通过 iTunes 向苹果公司提供了自己的信用卡信息。

毫不夸张地说，成千上万名车库程序员和设计师突然获许进入一个大众市场，有史以来这还是第一次。数百万消费者只需手指轻轻一点即可购买 App 商店上的应用。突然之间，不管你是迪斯尼那么大的公司，还是只身一人坐在电脑前，大家都是平等的。但是，这个市场仍然有一个秉性难测的看门人——苹果公司，不过为了自身的需要，苹果公司更愿意建设一个比以往更加平等的系统。从此，决定你的音乐或著作是否可以全球发行的，不再是华纳兄弟公司或者兰登书屋里那些西装革履的家伙了。

零售魔法

互联网上对小型出版商不利的许多障碍已经消失了。由于苹果公司已经有了几百万个 iTunes 用户的信用卡信息，而且这些用户也都信任苹果公司，所以一个应用程序有可能通过几千次的小额销售创造可观的财富。这是在互联网时代被重复过无数次的小额支付梦想，它没能在互联网上实现，却终于通过 App 商店实现了。人们信任苹果公司，所以愿意通过 iTunes 为便宜的、单用途的应用程序一次性付款。苹果公司通过 App 商店实现的零售魔法很容易被低估：它将过去几百万人用来购买音乐的支付系统有效地用于软件销售。现在看来不言自明的道理曾经是一个外来的概念。

3.2 苹果公司从 App 商店的开门红学到了什么

到 2008 年底，iPhone 用户下载应用程序已经超过 3 亿次，App 商店里的应用程序也超过了 1 万个。提交的应用程序需要审核通过之后才能进入 App 商店，但数量实在太多了，苹果公司很难及时处理，这个问题将继续困扰苹果多年。虽然销量最好的应用程序中有一部分是知名公司之作，如世嘉公司（Sega）的《超级猴子球》（*Super Monkey Ball*）、维旺迪公司（Vivendi Games Mobile）的《古惑狼赛车 3D》（*Crash Bandicoot Nitro Kart 3D*），但也有许多是真正的独立制作，比如笠谷真也（Shinya

Kasatani）的《锦鲤池塘》（*Koi Pond*）。它基于一个比较简单的创意：模拟水的特性。用户用手指轻触 iPhone 的屏幕，造成池塘的涟漪，然后把锦鲤鱼吓跑。这个游戏有催眠的效果，但却出人意料地吸引人。

现在，有些应用已经拥有了传奇地位，比如 Hottrix 创作的 *iBeer*，它把 iPhone 模拟成一杯啤酒，当用户倾斜 iPhone 时，啤酒会逐渐减少直至最后“喝”光。

iBeer 获得了巨大的成功，它对 iPhone 销量的带动至今没有其他应用比得上。它采用了极为简单和生活化的概念——喝啤酒，并结合了 iPhone 最为独特的功能——加速度计（可以检测手机倾斜角度的电路）。加速度计的特性十分复杂，很难在一张图纸上描绘出来，但突然有一天，大众十分清楚它的用途了，那就是娱乐。在酒吧里，你可以拿出 iPhone，在朋友面前假装喝啤酒。乔布斯肯定会觉得这很俗气，但对苹果公司来说，要想宣传其新款手机，还有比让用户在他人面前炫耀更好的方式吗？



来源：Brandon Bogle 授权使用，©2011 年 Blimp Pilots

《锦鲤池塘》模拟稀有热带鱼，是 App 商店早期的成功作品之一

随着 *iBeer* 的成功，人们发现了两个现象：一、一个既简单又便宜的应用程序可以造就一个百万富翁；二、应用程序可以带动 iPhone 的销量，很多 iPhone 就是这么

卖出去的。流行的应用程序其实都鼓励了用户分享他们使用 iPhone 这一硬件的体验。当他们向其他手机用户炫耀 *iBeer* 等应用程序时，后者也会因此去购买 iPhone。



来源：Hottrix 授权使用，©2011 年 Hottrix

iBeer 制造了喝啤酒的错觉

3.2.1　开发者社区茁壮成长

苹果公司意识到，受欢迎的应用程序有助于提升 iPhone 硬件的销量，因而增加了对开发者社区的投资。到 2009 年，提交给苹果公司的应用程序有 95%可以在 14 天之内审核通过，考虑到应用程序的数量，这个速度相当快了。受媒体的误导，有些人以为开发者的大部分应用程序都会被苹果驳回，但实际上，只有很小比例（约 10%）的应用程序因为存在有争议的内容而不能通过审核。

2009 年，苹果公司负责全球市场营销的高级副总裁菲尔·席勒向《商业周刊》解释道："我们审核应用程序，是为了确保用户下载应用以后，可以按照自己期望的方式运行。我们打造的 App 商店是值得大家信赖的。你和家人、朋友可以从 App 商店上下载应用程序，装在手机上，它们会按照你期望的方式运行，而你支付合理的费用，一切都平稳运作。"

很少有人谈论苹果为开发者所做的一切，从某种程度上来说，苹果也不希望人们谈论，因为它更喜欢秘密运作。很多开发者不愿意谈论苹果公司怎样帮助他们在 App 商店中取得成功，因为 App 百万富翁要依靠苹果公司谋生，不愿意泄露太多信息，以免触怒这个世界上最有名的"保密公司"。后面我会继续谈论这个话题。

3.2.2　利润和下载量水涨船高

2009 年 4 月，苹果公司宣布：“非常感谢，仅仅九个月的时间里，我们的下载量就超过了 10 亿。”App 商店的发展到达了一个巨大的里程碑，所有用户每天总共下载应用程序大约 510 万次。iPhone 用户中，有 97%至少下载过一个应用程序，43%以上下载过 10 多个应用程序，17%下载过 31 个以上应用程序。苹果公司已经开启了计算机软件的革命，如果以往对此有怀疑的话，现在也都烟消云散了。截至 2009 年年中，苹果用户的应用程序下载量已达 15 亿次，App 商店里的应用程序超过了 6.5 万个，而参加 iPhone 开发者计划的程序员也达到了 10 万之众。在随后两个月的时间里，下载量又增加了 50 万次，每台 iPhone 和 iPod Touch 平均下载了 65 个应用程序。App 商店里的应用程序总数达到 8.5 万个。

2009 年，安装到 iPhone 的程序中，65%~70%都是免费的。这也意味着相当一部分获得安装的程序是付费程序，当中，最受欢迎的价格是 0.99 美元。到 2009 年年底，苹果公司在 77 个国家和地区向 iPhone 和 iPod Touch 用户提供了 20 多亿份应用程序，开发者的净赚超过 9 亿美元。每个用户平均每个月下载 11 个应用软件，每个星期开发者提交的新应用程序则达到了惊人的 8500 个。

3.2.3　烦恼也在增多

苹果公司一直精心维护着其自由主义者的形象，而 App 商店的流行很可能会损害这一形象。App 商店成功的一个重要原因是苹果公司担任了看门人的角色，谷歌则很快就会看到一个没有管理者的商店变成个烂摊子[①]。但是，苹果公司也因此让自己陷入了一个尴尬的位置，成为一个道德仲裁者，它不得不应对形形色色的人，从十足的罪犯和色情文学作家，到政治漫画家、竞争对手以及它不大喜欢的人，阻止他们在 App 商店中销售程序。

苹果公司扮演的 App 商店管理者角色经常与公司的理念产生冲突。乔布斯对苹果公司的定位是站在“科技与自由艺术的十字路口”。但是，有很多令人不安的例子显示了苹果公司与它的理念发生的矛盾，其中一个例子是普利策奖得主、漫画家马克 ·菲奥里（Mark Fiore）的应用程序 *NewsToons*，相关的争论凸显了苹果公司作为一个管理者所肩负的艰难责任。

---

① 指谷歌的 Android Market 应用软件商店。——译者注

NewsToons 最初在 2010 年被 App 商店拒之门外，原因是它的“内容淫秽、色情，具有侮辱性和诽谤性”。事实上，它只有讽刺政治的内容。新闻媒体的强烈反对迫使苹果公司重新审查并最终批准了这个程序。表面上看，App 商店的审批系统虽然笨拙了点，但最终还是能够运作的。然而，正如英国科技新闻网站 The Register 所评论的：“一个时事评论员要获准进入 App 商店，还非得取得普利策奖吗？”

> 截至 2010 年年中，用户下载的应用程序中有 80%以上是免费的，但开发者通过销售收费的应用程序却赚取了 10 亿美元以上。

蒙斯特（Munster）的分析师估计，在扣除信用卡手续费后，苹果公司从 App 商店中获取的利润是 1.89 亿美元——苹果公司在每一笔销售中提成 30%。从 App 商店诞生到 2010 年，苹果公司的整个产业为它带来的总盈利额是 337 亿美元，App 商店所带来的仅占其中的 1%左右。然而，App 商店已经成为了媒体的焦点，它的成功引发了人们对 iPhone 的购买热潮。2010 年年底，苹果公司宣布，iPhone、iPod Touch 和 iPad 设备的销量已经超过 1.2 亿台，每天被激活的新设备超过了 23 万台。为了应对如潮般提交的新程序，苹果公司发布了 App 商店审批指南。

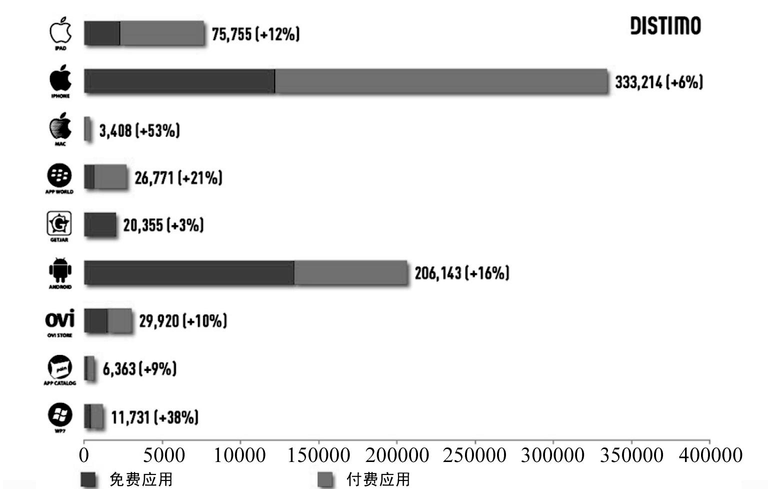
3.2.4 App商店审批指南

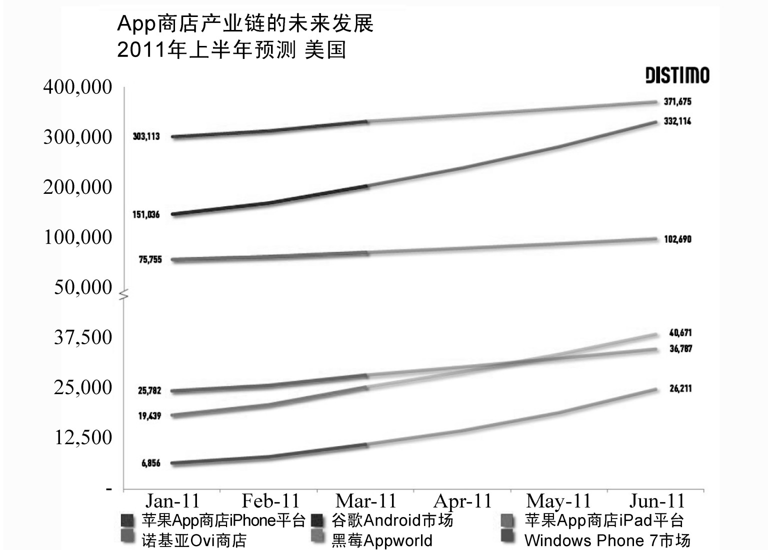
文档写道：“App 商店上已有 25 万多个应用程序，我们不需要垃圾程序……如果你的应用程序既没有实用性，又不具备长久的娱乐性，那么它很可能会被拒收……如果你的程序看上去像是仅花了几天时间草草拼凑出来的，或者你想把你练手的习作放到 App 商店里向朋友炫耀，那么请做好被拒的准备。我们有许多认真严肃的开发者，他们不希望自己的高品质程序旁充斥着业余习作…… 对于那些我们认为在内容或行为上越过了底线的应用程序，我们会拒收……什么是底线？正如最高法院的判辞所说的，‘等我看到了才知道’。当然，我们相信当你越过底线的时候，你自己也会知道底线究竟在哪里。”

如今，用户从 App 商店上下载应用程序超过了 100 亿次，iPhone 的开发者社区也成为了世界上最大的开发者社区。尽管 App 商店取得了巨大的成功，但参与开发的入门费仍然只要 99 美元。每天，越来越多狂热的梦想家注册加入 App 商店，希望开发出轰动的应用程序（通常是游戏软件）。iPhone 相对简单，曾给一些基础的休闲游戏带来不小的回报，这使它对那些用圆珠笔在餐巾纸上书写灵感的人极具诱惑力。

游戏的复兴

可供下载的应用程序数量
2011年3月 美国





来源：Distimo 授权使用，©2011 年 Distimo

图表显示了 iPhone 应用程序销量的飞速增长

就在五年前，视频游戏和应用程序设计对普通人来说还是那么高不可攀，基于《愤怒的小鸟》、《小小翅膀》（*Tiny Wings*）和《割绳子》这样的创意去创建软件公司更是愚蠢至极。但是，通过 iTunes 进行的微支付交易，加上可以放在衣兜里且有足够电力

支撑基础程序运行的设备 iPhone，已经彻底改变了软件设计的格局。游戏设计的对象也已经从昂贵复杂的 3D 游戏（类似 PlayStation 和 Xbox 的平台仍需要这类游戏）转向了便宜简单的 2D 游戏。

由于 iPhone 鼓励回归 2D 游戏，这引发了机械驱动类游戏的复兴。对于这类游戏，Commodore 64 和 Atari 的玩家非常熟悉：游戏更简单，体验更愉快，不需要花几个小时学习怎么玩，也不需要长时间沉浸在游戏中。索尼和微软这样的主流游戏公司耗费巨资才把视频游戏打造成了电影式的制品，但是苹果公司只用了几个月就逆转了这种情况。

在 iPhone 之前，游戏行业几乎总是花费多年时间和几百万美元来制作大型游戏。他们认为这是最有效的赚钱方式。但是 iPhone 表明，主流游戏机制造商放弃了休闲玩家，其实大多数人想要的是可在地铁上打发时间的便宜又简单的游戏。他们并不一定需要电影般的体验、多重的情节、先进的控制系统，而只想要类似于《俄罗斯方块》（*Tetris*）这样的游戏。最初，视频游戏巨头对 iPhone 感到不屑，继续我行我素，但后来已经无法忽视苹果设备对大众的影响了。到 2011 年春天，游戏巨头任天堂（Nintendo）的两位市场部高管离开了任天堂，加入了苹果公司。游戏娱乐的中心已经很明显地转向了几百万年轻人口袋里的 iPhone。

过去，软件开发需要耗费几百万美元，但现在一个人就够了，所有的开销不过是一两个月的生活费。对于这么巨大的威胁，过去竟没有人预见它的到来。

3.3 小结

以下是本章的要点：

- App 商店的巨大成功即使对苹果公司来说也是一个意外。
- App 商店很快就吸引了车库程序员。99 美元的进场费相当低，开发者获得了与大公司同等的地位。在软件世界，App 商店近乎是一个领袖。
- 在 App 商店取得成功的过程中，苹果公司勉力地扮演了 App 商店的看门人和道德仲裁者的角色。为了保证程序销售环境的安全，用户只能购买经过苹果严格审核的应用程序。App 商店中的每一个应用程序都经由苹果公司亲自审核。
- App 商店引发了游戏的复兴（特别是好玩且图像复杂度低的游戏）。iPhone 硬件的局限性和触摸输入的限制进一步激发了新一代程员的创造灵感。

第 4 章　淘金热

“结果比预期好太多了，这让我们手足无措。我们一天就赚了 1.1 万英镑。这真的让我们不知所措，我们感到困惑、激动和震惊。我们做出了这个应用，而后就看着它发展。我坐在排行榜前面，眼看着这个程序带来的利润不断攀升。我们兴奋不已。我不知道接下来会发生什么，也不知道结局会是怎样。这一切太不可思议了，我们一时无法接受，所以暂时放下了工作。我休息了一个星期，傻盯着墙壁，什么也不干。我不得不强制自己不要去看统计数字。我疲惫不堪，却睡不着觉。你知道喝了太多咖啡、大脑又失了控会怎样吗？这样的状态持续了一个半星期。就是这么疯狂。这就是成功的感觉。它直接改变了我们的生活。仅凭我们两个人就取得了这样的成功。”

——麦克斯·斯莱德，他和兄弟乔希组成的 Johnny Two Shoes 设计了轰动一时的软件《海盗乐园》

4.1　成功的滋味

我亲身体会过在 App 商店取得成功所带来的巨大冲击。我和另一人组成的两人团队创作了 iPad 上的电子书《爱丽丝漫游仙境》，这部电子书十分受欢迎，iPad 在美国上市的那一周，这个电子书成为了奥普拉·温弗瑞脱口秀的“明星嘉宾”。看着自己的软件被奥普拉拿来展示，很难不一边尖叫一边鼓掌，这种感觉妙到了极点。这是梦想成真的时刻，每个开发者在加入 App 商店时都有这样的梦想。《爱丽丝漫游仙境》一登上排行榜首位，我就接到了《纽约时报》的电话，接受了日本电视台的采访，受邀为各大纸质书出版商制作电子书出谋划策。《爱丽丝漫游仙境》完全是在卧室中做出来的——App 商店使之成为了可能。在那一刻，我成了地球上最出名的 App 百万富翁。

几乎没人知道《爱丽丝漫游仙境》成功之前那几个月的疯狂。由于在 App 商店里一次又一次出售程序都没能获得利润，我们陷入了困惑和自我怀疑。《爱丽丝漫游仙境》是我们在近一年的多次失败后所取得的成功。我曾经对第一款游戏软件充满了信心，那是一款 iPhone 上的四人游戏 *Twitch Origins*，可它连几十份都没卖掉。当时，我真想永远离开 App 商店，住到帐篷里。那时，我在伦敦的一家报社工作，白天上班，只能利用晚上的时间来设计软件。更麻烦的是，《爱丽丝漫游仙境》的程序员本·罗伯茨（Ben Roborts）远在几千英里之外的西雅图，那里与伦敦相差好几个时区。每晚睡觉之前，我把做好的设计解释给本·罗伯茨听，然后他开始接手干。我们跨越好几个时区，通过 Skype 网络电话运作这个软件项目，我想这个世界上没有其他行业可以允许我们这样吧。



来源：Atomic Antelope LTD 授权使用，©2011 Atomic Antelope LTD.

轰动一时的《爱丽丝漫游仙境》，50 多万台 iPad 安装了这款电子书

就在罗伯茨已经没钱付房租，而我也打算向失败投降的时候，《爱丽丝漫游仙境》突然成了超级新星。一夜之间，我们轰动了全世界，世界各地的新闻报纸和博客把我们视为出版业的未来，全是溢美之词。那时，我感觉自己患上了轻微的强迫症，抑制不住地盯着账户上滚滚而来的金钱以及不断飙升的下载量。我着了迷似地通过各种现代分析软件观察自己的成功，时时刻刻、分分秒秒都是如此。它激起了我的统计癖，让我用尽各种方式查看下载量图表，并按地区或时段进行分类，我终于有机会沉迷于自己的辉煌成绩中。我们从未生活在一个如此彰显个人意识的时代，几乎有无穷的指标来评价你作为一个人的价值，比如你在 Facebook 上的朋友数量、在 Twitter 上的粉丝数以及在 YouTube 上的视频点击量。

4.2 感受 App 百万富翁的快感

《爱丽丝漫游仙境》让我们发财那天的凌晨三点，我终于关上了电脑。盯着镜子中的自己，我觉得很陌生。App 商店已经与我的身体血脉相连，往我的身体里注满了苹果牌的“海洛因”。几十万人正在阅读我制作的电子书——也许比我想象的还多，而且他们还为此支付了费用。一想到陌生人在 iPad 屏幕上按下购买《爱丽丝漫游仙境》的按钮，我就会进入一种奇怪的狂躁状态。这是我第一次品尝到成为 App 百万富翁的快感，也是我在本书中采访到的许多人的感受。成为 App 百万富翁比任何东西带来的快感都更加强烈。它是一种巨大的愉悦感，激动里混杂着满足感，但是画面看上去却相当恶心：一个男人把自己抱在怀里入眠。

这种感觉或对这种感觉的渴望，加上随之而来的金钱回报，激励着许多人为苹果设备创作应用程序。但是，我觉得这不是唯一的理由。创造产品然后把它卖出去，这本身就很让人享受。然而，越来越多的创业者开始纯粹为了经济利益而把目光投向 App 商店中广受欢迎的移动应用。

4.3 赚钱轻松的错觉

媒体最初只是使用“淘金热”这个词来形容开发者涌向 iPhone 平台的情形，然而现在，移动应用开发的方式变得像极了历史上的淘金热。App 商店就像磁铁一样，吸引了过分乐观的人带着资金来制作应用程序。我曾经多次与刚毕业的大学生会面，他们从朋友和家人那里拼凑了几千英镑，梦想着能在 App 商店中致富。几乎毫无例外，

他们的想法大都比较模糊或者完全出于直觉，忽视了这个世界上竞争最激烈的软件市场的残酷现实。他们错误地认为山上必有金子，但是对大多数人来说，那里只有尘土，没有别的，而这是久经世故的开发者所熟知的现实。

> “很多人想单枪匹马在 App 商店中取得成功，这固然了不起，但它是一个新兴产业，大公司将开始寻找在 App 商店上赚钱的技巧，他们会找到规律，然后把业余爱好者挤出去。他们还会进行整合，卧室程序员要想赚钱，也许只能加入大公司。”特里斯坦·塞尔德（Tristan Celder）说。

大家都以为在 App 商店赚钱很容易，而程序员们的经历大多恰恰相反。为什么会出现这么强烈的反差呢？这很可能是由于制作程序的成本和可能得到的收益之间的差异太大造成的。App 商店就像是一个赌场，虽然开发者知道大部分应用都不会成功，但他们仍怀抱一线希望，认为自己有机会成为那小部分的赢家。之所以抱有这种希望，还因为媒体对苹果产品喜爱有加，经常报道 App 商店中成功的故事。

对苹果的喜爱

平心而论，苹果公司赢得了媒体的尊敬。每一次苹果的发布会都会得到媒体的密切关注，这不仅仅是因为最新技术令人兴奋，而且还因为苹果公司掌控着整个行业的方向：观察苹果今天的动态，就知道微软、惠普或索尼明天的走向。所以记者们很难把目光从苹果公司转移开去。关于成功人士的文章、书籍和电影远比失败者的故事受欢迎，这也是媒体喜欢报道苹果公司的原因。关于App商店的报道有增无减，故事的主题往往是“你也可以成为百万富翁”！

在下一章我们将看到 App 商店里残酷的现实和巨大的成功。你会了解到冷冰冰的事实：很多开发者在 App 商店投资却以失败告终。但是，也许和我一样，你也拥有宏大的梦想，情愿忽视失败、关注成功——这类人满大街都是。

一个永恒不变的难题是：要不要离开舒适的沙发，开始有所作为。试了，你可能会失败；但是不试，你肯定不会成功。App 商店是一个创意的试金石。接下来，让我们来玩玩这个试金的游戏。

4.4 小结

以下是本章的要点：

- 开发出的应用程序在 App 商店中畅销会让人异常兴奋，它既可以带来强烈的成就感，又可以带来金钱上的回报，在这个过程中你可能会暂时失去理智。
- 一些广为人知的成功案例给人留下了 App 商店竞争不激烈的错觉。事实上，这是一个非常残酷的市场。不管怎样，“淘金热”已经出现，全世界的创意人士都渴望参与进去。
- 媒体为苹果公司着迷，虽然这有充分的理由，但是它们会因此看不清 App 商店里大多数开发者的真实生存状态。不少低调的开发者干得不错，有稳定而不错的收入，但更多的人都不过是勉强维持收支平衡，成为 App 百万富翁的幸运儿则是少之又少。

第 5 章　第一个一百万

2007 年的夏天，未来的 App 百万富翁们面临着一个巨大的难题：iPhone 不支持第三方应用程序。

在刚推出的时候，iPhone 不能安装任何新软件，用户只能使用几个内置的简单工具，比如邮件、计算器、Safari 浏览器等，不能添加新的程序，也不能删除现有的程序。事实上，iPhone 有没有“应用程序”这个概念都是难说的。那时还没有 App 商店，在用户眼里，最初的 iPhone 就像 DVD 播放机和电视那样死板。你点击一个按钮，iPhone 就变成了一个计算器、一部电话或者一本日历，但它的功能仅限于苹果预先设定的这几种，再无其他。然而，有迹象预示着 iPhone 的外壳下隐藏着某种振奋人心的东西。

5.1　装满快乐的盒子

众所周知，iPhone 运行的是苹果 OS X 的某种变体（OS X 是苹果台式电脑使用的操作系统），这意味着在 iPhone 上很可能可以运行高级软件。但是在 2007 年的夏天，iPhone 外壳下到底运行着什么，只有苹果公司库珀蒂诺总部的人知道，对外人来说完全是一个谜。虽然乔布斯一直宣称出色的硬件离不开软件，但是那时用户仍然无法在 iPhone 上安装新软件，第三方程序员也无法为 iPhone 制作软件。

很多开发者都很清楚，iPhone 是有史以来最先进的袖珍计算机，是大众市场上第一款使用 UNIX 操作系统的触摸屏设备（UNIX 是黑客们最喜爱的操作系统）。iPhone 是苹果不经意间创造的超级强大的黑客诱饵。全世界的程序员迫不及待地想弄清楚这台设备是如何运行的。iPhone 发布了几天之后，破解 iPhone 的竞赛就开始了。

世界各地的黑客打算给 iPhone 用户提供一套工具，让他们将 iPhone 解锁并安装第三方软件。这个越狱社区在苹果公司不可控制的灰色地带运作着。

他们成功地打开了独立程序员进入 iPhone 的大门，创建了未来 App 商店的雏形。

好几个现在很轰动的 iPhone 游戏在诞生时都不是官方认可的，比如《劲乐团》（*Tap Tap Revenge*）。现在的 App 百万富翁都应该感谢这一小群先行者，他们敢于在价格不菲的新 iPhone 上鼓捣。正是他们让开发者尝到了在 iPhone 上编程的滋味，他们的动机也许仅仅是为了满足自己的好奇心，但是结果却改变了一切，最终使 iPhone 成为了世界上最赚钱的智能手机平台。

在既没有苹果的指导，也没有 iPhone 设备的官方文档的情况下，一帮精英程序员给自己制定了任务，要给 iPhone 设计软件，还要对 iPhone 的操作系统做反向工程，让这些软件能够在 iPhone 上运行。现在，iOS 程序员有几百页的苹果手册，庞大的在线社区也能为他们提供帮助，但这些早期的先行者却只能摸黑前行，凭借经验和猜测，一点点解密 iPhone 系统。iPhone 刚推出的时候，如果没有 AT&T 的授权，别说给它安装软件，连启动都不行。黑客首先就要突破这个限制。

5.2　自古英雄出少年

解锁 iPhone 的挑战吸引了 18 岁的电子神童乔治・弗朗西斯・霍茨（George Francis Hotz）。霍茨来自新泽西的哈肯萨克，成长于一个黑客社区，对电子技术（特别是机器人）十分狂热。霍茨回忆说，自己五岁的时候就出于好奇拆开过一台 Apple II 电脑。

电话答录机、真空吸尘器、电视遥控器这些东西在霍茨身边都很危险，因为他总是忍不住把它们拆开，摆弄里面的电子元件。在 iPhone 推出之前的几年里，他一直在家里搞发明，准备参加科技展。2004 年，霍茨才 14 岁，他的作品《绘图机器人》（*The Mapping Robot*）参加了英特尔国际科学与工程大奖赛（Intel International Science and Engineering Fair），赢得了为“富有技术天赋的学生”设立的地区优异奖，他自己也接受了拉里・金（Larry King）[1]的采访。霍茨小小地品尝到了被媒体报道的滋味，后来媒体报道充斥了他的生活，而他正好热衷于接受公众的关注。

一年之后，霍茨再次参加了大奖赛，这次他的机器人 Googler 进入了决赛。之后，他又从事了一连串稀奇古怪的、极富想象力的项目，比如“神经领航员”（Neuropilot），他在头上贴上传感器，监控大脑发射的脑电波（EEG）信号。

---

① 美国有名的主持人，他主持的《拉里・金现场》是 CNN 收视率最高的节目。——译者注



来源：乔治・弗朗西斯・霍茨授权使用，©2011 乔治・弗朗西斯・霍茨

乔治・弗朗西斯・霍茨，网名 Geohot，是一名年轻黑客，曾声称自己找到了破解 iPhone 的方法

“神经领航员”是一台不到 8000 美元的自制设备，利用它和 OpenEEG 计划所提供的免费软件，霍茨可以研究大脑的活动。OpenEEG 小组致力于帮助业余爱好者参与神经反馈或脑电波生物反馈训练。根据 OpenEEG 网站上的描述，所谓神经反馈或脑电波生物反馈训练，是“一种通用的心理训练方法，能够使学员有意识地注意到大脑中的常规活动，在提高心智能力和开拓意识方面，这种训练方法显示了巨大的潜力”。

出于同样的好奇心和发明精神，2007 年夏天，霍茨将目光落在了终极挑战上：破解 iPhone。这是使 iPhone 能运行非苹果软件的第一步。

事后看来，霍茨的行为动机是有思想基础的，后来他又破解了 PlayStation 3，宣称“信息需要自由”。但他破解 iPhone 的动机却比较现实，没有什么崇高目的：霍茨的手机是 T-Mobile 的，套餐合约还没到期，但是 iPhone 却仅供 AT&T 的用户使用，霍茨只想让他的 T-Mobile 合约也能用于 iPhone。如他所说，“T-Mobile 的违约费用太

惊人了”，所以就像其他自尊心强的黑客一样，他决定破解 iPhone。2007 年暑假，霍茨为了破解 iPhone 花了 500 多个小时。

“我常常工作到早上九点才睡觉，然后下午四点起床。”霍茨告诉 Marketplace①。破解 iPhone 的过程十分艰难和复杂，但是他发现越深入就越难以罢手。

“如果仅仅是为了让 T-Mobile 用于 iPhone，我早就不干了，”霍茨后来在 CNBC 的直播访谈中说道，“但是这件事很有趣，破解 iPhone 让我欲罢不能。”

他破解 iPhone 的方案看上去就像是学校科技展上的作品，涉及电线、烙铁和定制的软件。他成功破解 iPhone 的消息轰动了新闻媒体。霍茨被邀请在晚间新闻中当着数百万美国观众的面拆开 iPhone，演示他的成功破解过程。这是一个奇观，毕竟这个世界上很多人连怎么给汽车换机油都忘了，更不用说对印刷电路板进行反向工程了。霍茨在一脸茫然的新闻主持人面前演示了怎样把 iPhone 电路板上的两个触点短路，从而进入 iPhone 的测试模式，然后用定制的软件骗过 iPhone，使它能用其他运营商的 SIM 卡。霍茨完成了一项登峰造极的科技展作品，它比任何机器人都更受欢迎，也使他本人成为了美国最著名的黑客。

> 霍茨在 CNBC 直播中对观众说：“我很想立刻跟史蒂夫 · 乔布斯谈谈，面对面地谈谈，这是我喜欢的方式。”

乔布斯没有回复。

霍茨接下来的打算是把破解的 iPhone 放到 eBay 上拍卖，但是几个小时之内，价格就被恶作剧般地炒到了 9900 万美元，迫使拍卖流产。霍茨迅速改变了做法，他在博客上挂牌出售。买家是特里 ·戴东（Terry Daidone），肯塔基州手机维修公司 CertiCell 的创始人之一。戴东与霍茨做了一笔传奇般的交易：为了得到世界上第一台被破解的 iPhone，戴东给了霍茨一辆高性能运动跑车尼桑 350Z 汽车和三部崭新的 8GB 版 iPhone 手机，另外还给了霍茨一份咨询工作，请他培训 CertiCell 公司的员工破解 iPhone。

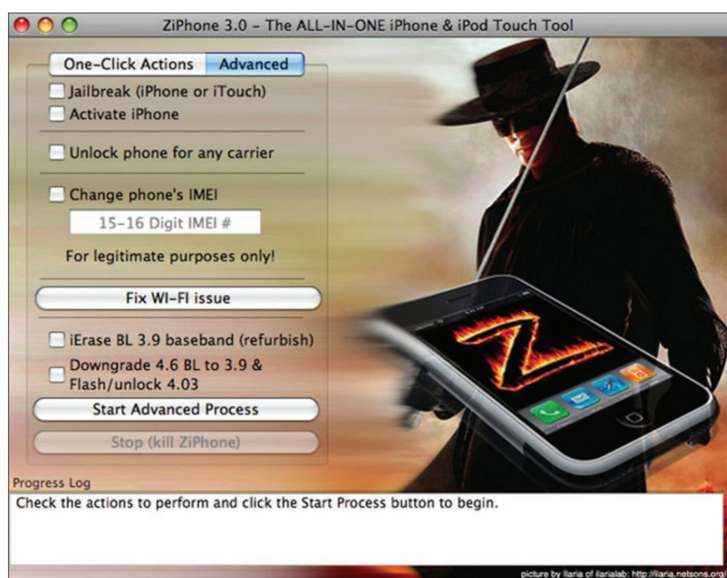
戴东告诉记者：“我们还没有计划把霍茨先生的发现商业化，但是，我们非常想请霍茨先生来协助我们的工程师。”

① 美国大众传媒（American Public Media）旗下的财经电台。——译者注

5.3 黑客军团在壮大

霍茨还在继续破解 iPhone，但是现在他有了竞争对手。一些巧妙的 iPhone 黑客软件出现了。2007 年，关心技术的 iPhone 用户应该很熟悉一系列的特殊工具，包括 PwnageTool、BootNeuter、Yellosn0w。这些名字很奇怪的软件由名字同样怪诞的黑客团体编写并免费提供。有一个叫 iPhoneSimFree 的黑客团体证明了霍茨的破解方法可以通过软件实现，而不必打开 iPhone 的外壳。还有一个颇有影响的叫 iPhone DevTeam 的黑客团队，它是一个松散的国际黑客团体，团队成员自称是“一群来自世界各地的人，通过 IRC[①]一起工作……一个完全自我管理、自我约束、由成员提供资金的组织”。

另一个有趣的人物是 37 岁的意大利黑客皮耶佐治奥·赞布里尼（Piergiorgio Zambrini），圈内称他为 Zibri。他成为了霍茨的克星。赞布里尼制作了一个应用程序 ZiPhone，可以把破解 iPhone 的很多步骤自动化，极大方便了不擅长技术的人。



来源：皮耶佐治奥·赞布里尼授权使用，©2011 年皮耶佐治奥·赞布里尼

ZiPhone，皮耶佐治奥·赞布里尼创作的软件，可以帮助普通人破解 iPhone

有人说赞布里尼是他那个时代最伟大的黑客，也有人说他是站在霍茨肩膀上的愤世嫉俗的家伙。黑客圈里有人痛恨赞布里尼的 ZiPhone 软件，但是他们也同样对霍茨

① Internet Relay Chat，一种利用网络的即时聊天方式，主要用于群体聊天。——译者注

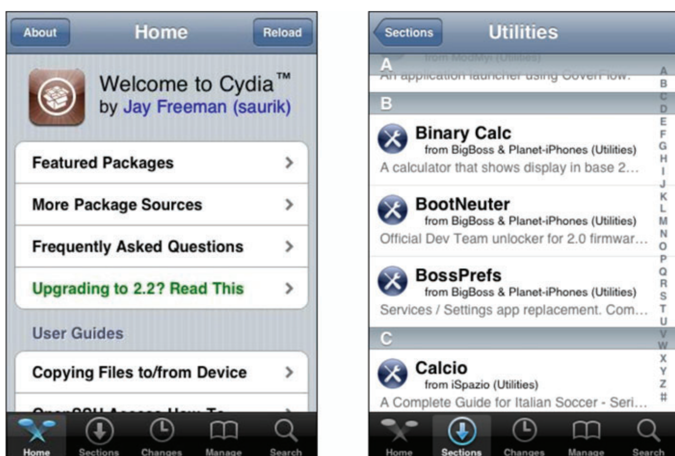
在电视上亮相感到不快。他们觉得霍茨对新闻界的开放态度违反了“严格的黑客守则”，破坏了秘密团体的掩护罩，而本来他们应该做到即使在大街上擦身而过也互相不认识的。

> iPhone DevTeam 提到霍茨时，喜欢轻蔑地称他为“自封为代表去年 iPhone 破解成就的封面人物”，并声称他“未能遵守规则”——黑客守则。他们还说霍茨在办一个“媒体马戏团”，并且要求他离开黑客圈。

霍茨一再在电视上露面不符合 iPhone DevTeam 的反资本主义的意识形态，而 iPhone DevTeam 自身的种种行为与理念也明显矛盾，然而他们自视不见。其实，他们都是在为社会经济的精英开发软件，除了这些精英，还有谁能买得起第一批 iPhone 呢？

5.4　App 暗度陈仓

虽然不同的黑客团体之间爆发了内讧，但 2007 年的整个夏天，为 iPhone 开发软件的工作仍在持续取得进展。一个名叫 RipDev 的黑客所取得的成就使进展到达了顶峰，他终于解开了 iPhone 之谜，发布了一个叫做 installer.app 的软件。这是在 iPhone 上安装第三方软件的决定性一环。Installer.app 可以在越狱的 iPhone 上安装软件，如果配合使用 Cydia 或 Icy（二者都算是官方 App 商店的前身），就可以浏览应用程序库，用手指点几下便可将程序安装到 iPhone 上。



来源：杰·弗里曼（Jay Freeman）授权使用，©2011 年 SaurikIT

在苹果官方 App 商店诞生之前，Cydia 是 iPhone 的地下 App 商店

到2007年秋天,使用黑客工具套件给iPhone越狱的用户可以访问地下App商店。地下App商店功能齐全,拥有几百个可供免费下载的游戏和工具软件。奇怪之处在于,这个商店既不是苹果公司建立的，也没有经过它的批准。

在官方App商店推出之前,越狱社区已经安装并使用第三方软件长达6个月之久。这全都归功于一群精英程序员，他们只是因为等不及苹果公司正式开发第三方软件，于是便在没有苹果公司帮助的情况下自己找到了制作软件的方法。

当2008年官方App商店发布的时候，很多程序员已经在蛮荒的越狱社区磨砺了一年之久。现在，有了官方的App商店，面对挥舞着信用卡、热爱iTunes的大众，这些程序员可以正式发挥自己的创造力了。这将是一场怎样的盛会!



来源：杰・弗里曼授权使用，©2011年SaurikIT

越狱进行中：对没有经验的用户来说，这个过程十分复杂，但它意味着早在苹果批准的几个月前便能给iPhone安装应用程序

5.5 卧室程序员的觉醒

在 2007 年振奋人心的最后几个月里，人们普遍有一种预感：计算机软件领域一定会有什么不同寻常的事情发生。

在车库里编程的场景仍然如许多年前一样。传统的计算机游戏预算已经攀升到了几百万美元，许多独立开发者被关在了主流游戏机市场的大门外。索尼 PlayStation 和任天堂 Wii 不是卧室程序员的用武之地，因为光入门费就已经不菲了。

PlayStation 的开发工具至少需要 10 250 美元，Wii 类似的开发工具价格则从 2000 美元到 1 万美元不等，而且独立软件开发商要想发布产品还必须依赖出版商。

对小型团队而言，唯一可行的选择就是在互联网上发布 PC 或 Macintosh 软件，但是这个策略让程序员面临着一个无法解决的难题：客户不愿意用信用卡付款，而一个小规模的软件项目要收回成本，至少需要几千次的信用卡支付。遗憾地说，在互联网上没有简便的方法可以集中买卖软件。

报纸和杂志行业已清楚地表明，消费者并不热衷于为访问互联网上的内容支付小额费用（微支付）——出版业自己也在苦苦挣扎——而且报纸的营销队伍显然武装到了牙齿，远优于任何卧室程序员。这样看来，独立的开发人员还有什么指望？

独立开发商不仅没有简单的方式宣传他们的软件，而且也没有办法接受信用卡付款，每笔交易都需要客户填写特定的表格。软件行业是由互不相通的网站与互不兼容的支付机制组成的大杂烩。消费者没有耐心，也不放心把他们的信用卡信息输入他们收到的每一张神秘的表格中。更大的问题是，公众已经认为互联网是“免费”的。在后 Napster[①]的世界里，几乎不可能让任何人在互联网上掏钱买任何东西。

软件真正成功的唯一希望就是与 PC 捆绑或者在百思买（Best Buy）的货架上以实物销售。

5.5.1　iTunes至上

苹果公司意识到解决这个难题的方案就在眼前：为什么不用已经取得巨大成功的 iTunes 销售音乐的机制，来销售 iPhone 软件？这个想法太吸引人了，投资者从一开始就积极参与进来——这比《愤怒的小鸟》只是餐巾纸上的草图还要早上几年。

App 商店发布的同时，硅谷的风险投资公司 Kleiner Perkins Caufield & Beyers（简称 KPC&B）推出了 iFund。iFund 为 1 亿美元的基金，用于投资任何“能改变市场的创意

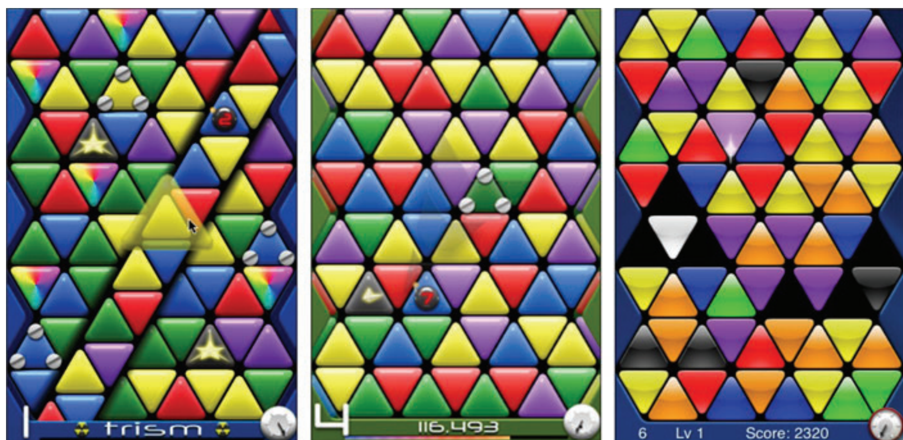
① 第一个广为流行的免费点对点音乐共享服务。后来由于受到侵权的指控，被法庭责令终止服务。——译者注

和能扩展 iPhone 和 iPod Touch 平台的产品”。尽管还没有确凿的证据表明苹果公司的手机应用商店能够赚钱，但业界已经对此十分乐观。人们相信，苹果公司从 iMac 到 iPod 再到 iPhone 一连串的成功，意味着它无需太费劲就可以吸引消费者进入 App 商店。

5.5.2 重力方块

在风险投资家抱着现金跳冷酷的方丹戈舞的时候，未来的 App 百万富翁正蜷缩在他们的 Mac 电脑前，急切地安装从苹果公司网站免费下载的正版 SDK。有了 SDK，任何人都可以尝试给 iPhone 编写程序。世界各地数千名程序员开始研究用苹果公司的工具包能做出什么。到 2008 年 9 月，也就是 App 商店推出仅仅两个月之后，奇怪的事情发生了。成为 iPhone 平台形象代言人的，既不是迪斯尼、任天堂，也不是任何一家在 App 商店上暴富的知名公司，而是单独的一个人——来自旧金山的名叫史蒂夫·德米特（Steve Demeter）的 29 岁程序员。

德米特一开始并不顺利，他曾经是一名 ATM 软件工程师。在 App 商店推出的前一年，他参加了一个 iPhone 的会议，看到了 iOS 平台的潜力，于是开始编写 iPhone 应用程序。



来源：史蒂夫·德米特授权使用，©2011 年 Demiforce LLC.

《重力方块》（*Trism*），iPhone 平台上最早取得成功的应用程序之一

德米特属于少数在苹果官方 App 商店诞生前便开始编写 app 的程序员，他的应用程序最先通过 Cydia Store 发布给越狱社区。

2008 年，德米特的应用程序《重力方块》在官方 App 商店发布。两个月后，这个程序为他赚取了 25 万多美元。《重力方块》售价 5 美元（一年后开始的 0.99 美元价格竞赛使得这个价格无法维持），被成千上万的 iPhone 用户下载。它的开发费用极低，德米特仅仅付给一个帮忙制作图形的朋友 500 美元，然而却为他带来了巨大的回报。开发成本如此之低，利润却非常之高，这巨大的反差成为了 App 百万富翁淘金故事的主题，构成了对渴望财富的程序员不可抗拒的诱惑。

1. 在黑暗中编程

《重力方块》项目早在官方 App 商店推出之前就开始了。德米特使用的是未得到官方支持的工具，这些工具由乔治·弗朗西斯·霍茨和其他 iPhone 黑客在 2007 年夏天开发而成。

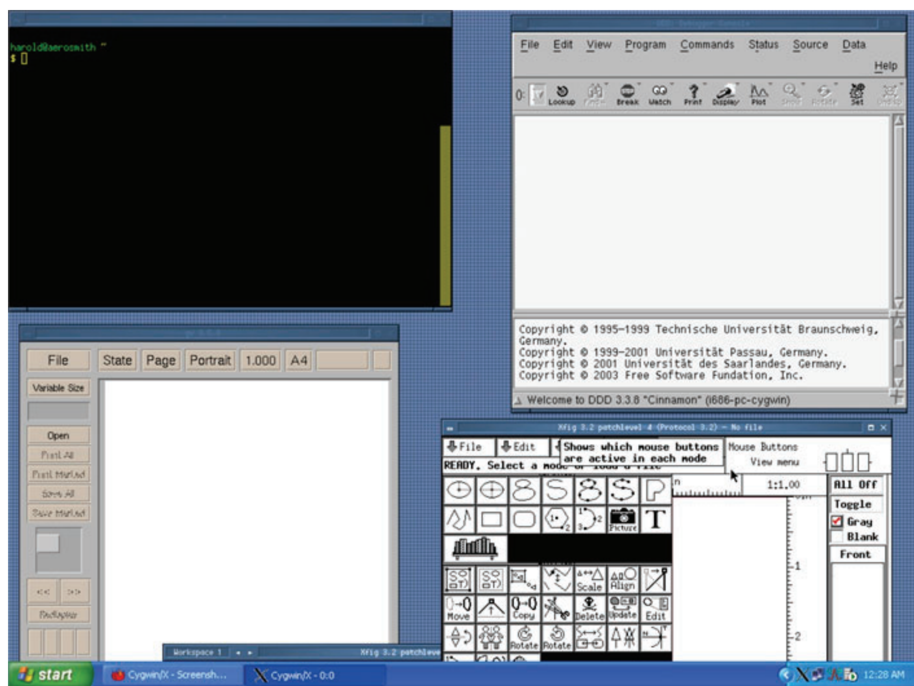
> 德米特后来称自己的初次尝试"有点杂乱……我不得不回到自己作为低级黑客的状态，才能对这样一套系统保持足够的耐心"。

德米特的天分在于他不仅能驾驭迷宫般复杂、没有文档的 iPhone 操作系统，而且还拥有艺术家的敏感，可以创造真正令人愉快的游戏体验。就像他之后的许多成功移动应用设计师一样，德米特是罕见的艺术家与工程师的结合。

当德米特制作《重力方块》游戏时，他还没有 Mac 电脑，但这没有难住他。那时，大家都得不到 Mac 电脑的官方开发工具。

《重力方块》是有创造才能的德米特在个人电脑上设计的，它的编程使用了开源工具 GNU 编译器套装（GNU Compiler Collection）和微软 Windows 上的仿 UNIX 接口 Cygwin。在没有苹果公司帮助的情况下，这两个工具使早期的独立程序员能够开发 iPhone 应用程序。虽然这些工具不是专门为 iPhone 设计的，但是也很有用。世界各地的其他开发者也都在使用类似的、存在缺陷且不严密的开发工具。凡此种种工程技术方面的技巧和灵感，都在他们拼命追求成为 iPhone 编程第一人的渴望中迸发出来。

对不会编程序的人来说，很难想象德米特的创作天赋，设想一下在一个漆黑的房间里，堵住耳朵，用钢琴作一首复杂的曲子的情形。在官方 SDK 推出之前，为 iPhone 编程就是这种感觉。



来源：Cygnus Solutions 授权使用，©2011 年 Red Hat

早期的 iPhone 程序员不得不依靠费解的基于 Windows 的工具，比如 Cygwin

德米特使用的工具非常粗糙，他甚至无法确切地知道编程中代码出错的具体时间和位置。

要知道，即使程序员知道代码错误的位置，要想把问题解决也不简单，更何况眼睁睁看着你的软件运行出错，却不知道在几千行代码中的哪个地方有问题——这确实是对耐心与技能的极大考验。

2.《重力方块》参加游戏开发者大会

为了让《重力方块》能赶上在旧金山举行的游戏开发者大会（GDC），德米特夜以继日地工作。游戏开发者大会是世界上最盛大的游戏开发者聚会，德米特希望参加会议的某个游戏公司会相中他的软件并予以发行。

2008 年 2 月 18 日，德米特抵达了游戏开发者大会。走在通往莫斯康西展览中心的霍华德街上，他感觉到那天的旧金山空气清新，艳阳高照。进入大楼，他混入热情的开发者、图形设计师和工程师的人流中，大家热切地想知道游戏行业的下一件大事

是什么。当时，德米特的口袋里装着 iPhone，上面安装好了《重力方块》游戏。他向一家又一家游戏出版商展示即将风靡于世的《重力方块》，向他们演示《重力方块》怎样（利用加速度计）随着 iPhone 的方向改变而作出反应，还演示了游戏的玩法以及巧妙的图形和色彩组合。

这些出版商——电子游戏世界的统治者——的反应是什么？他们会给他一份工作或者与他谈这笔交易吗？答案是否定的。

他们告诉德米特，《重力方块》没什么价值，因为它根本不会赚到钱。

3. 用自己的方式销售《重力方块》

就在那时，德米特做出了一个决定，这个决定彻底改变了公众对程序员的看法，也为数百名即将走上同样道路的程序员带来了希望。德米特打算自己发行这个游戏，利用 YouTube 进行推广。

“我把链接发给了 50 个好友和熟人，估计访问量能达到 1000，”德米特后来对 Knitware 说，“然而，实际情况出乎我的预料，四天内浏览量高达 10 万次！”

苹果官方 App 商店推出仅两个月后，德米特的游戏软件为他赚到了 25 万多美元，而且财源仍在滚滚而来。

这是史上第一次个体设计师可以通过强大的跨国零售渠道来销售与推广自己的作品。与巨人的组合，意味着像德米特这样在旧金山自己的卧室里工作的程序员，第一次可以足不出户赚取百万美元。

> iPhone 应用程序《僵尸猎人》（*Aftermath*）的创建人独立开发者彼得·帕什利（Peter Pashley）对我说：“独立创意人员第一次有了这样一个分销渠道，可以把产品分发放给几千万人。如果你是个音乐家，必须通过签约公司才可以；如果你是个作家，必须通过出版商才行。人们总是在主动寻找移动应用程序，所以如果你做出了好的程序，它就有可能像野火般蔓延，而图书和 CD 从来不会这样。”

有了《重力方块》，独立程序员就有了 iPhone 上的成功楷模。App 百万富翁的时代由此开始了。

5.6 小结

以下是本章的要点：

- iPhone 刚推出时没有应用程序。苹果公司内置的几个软件后来被称为应用程序，但是第三方无法为 iPhone 编写软件。
- 一群坚定的黑客领导了对 iPhone 的“越狱”，使用户可以在 iPhone 上安装软件，无需苹果公司的帮助。
- 官方 App 商店推出之前，许多开发者已经为 Cydia 这样的地下应用程序商店进行了几个月的游戏开发。
- 《重力方块》是官方 App 商店里最早的成功案例之一。它的开发者史蒂夫·德米特在没有苹果公司帮助的情况下编写了这一 iPhone 程序。那时，iPhone 平台不提供官方开发工具，所以他的成就堪称一个壮举，体现了他的创造力与决心，在随后的许多年里它将一直激励整个移动应用开发的世界。

Part 2 第二部分

App 百万富翁

本部分内容

第 6 章　涂鸦跳跃

1991 年的夏天，克罗地亚处于战争之中，一对克罗地亚兄弟——伊戈尔·普森杰克（Igor Pusenjak）和马可·普森杰克（Marko Pusenjak）——正趴在光谱 48K 计算机[1]跟前。显示屏的荧光在深夜里闪耀着。这两个孩子正在设计游戏软件，伊戈尔拿着铅笔在笔记本上描绘游戏角色的草图，马可则在光谱计算机上做实验。兄弟俩都自学了 BASIC 语言（一种为初学者设计的简化编程语言），马可更是自学了汇编语言。汇编语言是一种很难的底层编程语言，它可以准确快速地给计算机下达指令，只有最具勇气的程序员才敢于接触它。

兄弟俩将汤姆和杰瑞作为游戏的角色。游戏基于光谱计算机上的一种娱乐模式，与兄弟俩当时热衷的游戏很像，属于娱乐和冒险的结合。在伊戈尔和马可的草图上，玩家可以指挥一个游戏角色，让它找到一个道具，然后捡起来，再想办法用这个道具完成游戏任务。马可记得其中一个情节是，玩家要找到一把钥匙，用这把钥匙打开一扇门，在门后有一个箱子，装有一些圆环，这些圆环需要在下一个任务用到。这是一种久经考验的游戏形式，但是很少有孩子为它设计关卡。

伊戈尔说："那是我们的第一台计算机，我们用它做的远不止是玩游戏。那时候，软件是通过卡带在商店里销售的。在克罗地亚，你无法独立出版软件，不像在英格兰，所有的出版商都在那儿。这是一个很大的障碍。"

6.1　克罗地亚人的梦想

今天，我们生活在一个拥有宽带互联网、闪存盘和 iTunes 的时代，所以很难想象 20 世纪 90 年代初期的伊戈尔和马可想出版他们的游戏软件有多困难。在当时，即使

① ZX Spectrum 48K，1982 年英国辛克莱尔公司推出的 8 位计算机。48K 的意思是内存的大小为 48K。——译者注

对于经验丰富的程序员，这也是几乎不可能完成的任务，更别提小孩子了。

那是一个奇妙的年代，很多游戏都是通过卡式磁带发布的，安装软件是一个特别费劲的过程。在计算机上安装《大金刚》（*Donkey Kong*）或者《偷鸡蛋》（*Chuckie Egg*）之类的游戏软件是一件足以与复杂的外科手术相提并论的难事。你要紧盯着计算机的磁带卡座上的进度表，并且像医生把耳朵贴近病人的胸膛一样仔细聆听，等待一段代码结束、另一段代码即将开始的信号，然后命令计算机去"听"磁带并载入游戏。这是一个长达半小时的细致活，而且经常会在进行到一半的时候突然失败，让人紧张得不行。

在这样的环境中，伊戈尔和马可为游戏绘制草图、编写程序。到夏天结束的时候，兄弟俩已经在笔记本上密密麻麻地记下了许多页，把复杂的游戏细节制定了出来。夏天转眼就过去了，学校又开学了，他们发行游戏软件的梦想和夏天的炎热一起慢慢褪去。在秋季的学期里，他们结交了新的朋友，有了新的兴趣，因此很快就淡忘了出版游戏的事情。

6.1.1　团聚

伊戈尔高中毕业后进了美国的大学，而马可还继续待在克罗地亚。大学的三年里，伊戈尔和马可远隔重洋，彼此相距几千英里。在克罗地亚的一个抽屉里，兄弟俩的笔记本还在静静地躺着，上面画满了小男孩的游戏梦。一切似乎还未结束。



来源：伊戈尔·普森杰克和马可·普森杰克授权使用，©2011 年伊戈尔·普森杰克和马可·普森杰克

伊戈尔·普森杰克，《涂鸦跳跃》的开发者之一

伊戈尔在海外学习期间，身在克罗地亚的马可专注于自己的编程工作，利用 Macromedia Director 练手。Macromedia Director 是一个类似于 Adobe Flash 的多媒体制作平台。他想创作寓教于乐的儿童游戏，但是他的全职工作使他无法付诸行动，所以一直没能做出像那个克罗地亚的夏天他们兄弟俩画在草图上的软件。2008 年的春天，马可接到了伊戈尔打来的电话，他们并不知道这个电话将永远地改变他们的命运。伊戈尔想为 iPhone 创作一款游戏。

6.1.2　最初的日子

伊戈尔回忆说："我们俩一起做一个项目的想法有很多年了。我们都在用 ColdFusion[①]编程，一直以来都在想办法一起从事某种项目。"

"于是我说：'好了，App 商店开张了。马可，我们一起干点什么吧！'这些都是通过电子邮件进行的。马可承担了所有的编程工作，我负责所有的绘图和美术工作。我在美国工作，身处克罗地亚的他起床时，我已经把一切都准备好了（因为时差的关系），然后在我睡醒的时候，再回答他的问题。"

不许讨论iPhone SDK

跟今天的程序员不同，那时，马克并不能获得多少文档了解怎样为iPhone制作软件。苹果公司把SDK置于法律强制性的保密合同之下，业内称之为NDA（non-disclosure agreement，保密协议）。这意味着程序员不能在互联网上公开讨论iPhone编程的技巧和窍门。现在已经有了几百个关于iPhone编程的论坛，开发者们可以互相帮忙解决难题。但是，伊戈尔和马可制作他们第一款软件时，几乎完全靠自己，他们唯一真正的信息来源就是苹果公司提供的指南。

在 App 商店发布的前几个星期，为了及时完成自己的第一款应用程序，两兄弟开始疯狂地编程和设计。竞争对手从一开始就领先了，他们早就会用苹果的 Xcode 软件（这个软件类似于 Macintosh 台式机上的编程工具）。然而，伊戈尔和马可没有那么好运，他们都不懂怎样为 Mac 或 iPhone 编程，因此不得不从头开始学。最初，兄弟俩一起开始学编程，但是他们很快就发现，马可学得明显更快也更好。马可迅速读完了 Objective-C 手册（这是 iPhone 的编程语言），然而有关全新的 iPhone 的信息仍然颇为有限。

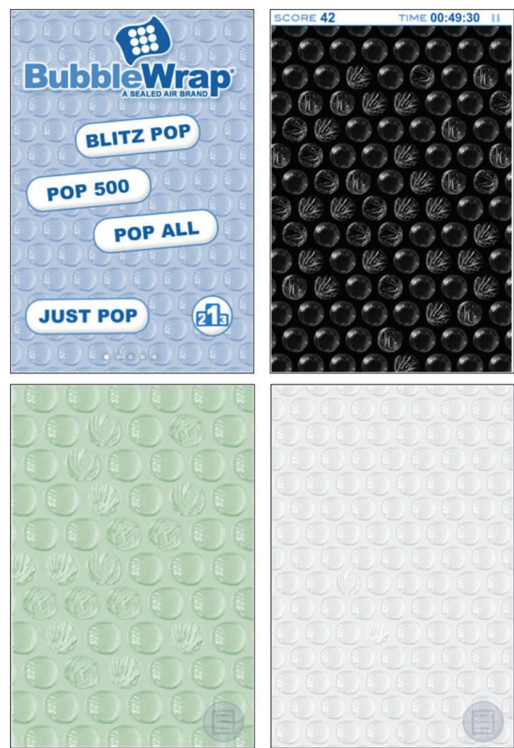
① 一个快速 Web 应用开发平台，由 Adobe 公司开发。——译者注

伊戈尔和马可意识到他们的第一款应用程序必须足够简单，因为他们没时间成为iPhone编程的高手，而就在那时，他们想到了一个好主意。

6.2 捏泡泡

伊戈尔回忆道："我们之所以决定创作《捏泡泡》（*Bubblewrap*）这个游戏，是因为它比较简单。马可认为这个游戏在编程上会比较容易，但它实际上还是花了我们好几个星期的时间。"

《捏泡泡》模拟塑料包装袋上气泡的爆裂。iPhone 屏幕上显示一张塑料泡沫包装袋的图片，玩家可以随意把泡泡捏破。这是一种很奇特的愉快体验，心理学家也许能用一整天来对它进行解释。



来源：伊戈尔·普森杰克和马可·普森杰克授权使用，©2011年伊戈尔·普森杰克和马可·普森杰克

《捏泡泡》，伊戈尔和马可的第一款 iPhone 应用程序

“这个游戏很简单，而且有点傻，我们觉得自己可以制作出来，人们也可能会愿意花 0.99 美元购买。这就是我们的目标。”伊戈尔说，“你只需在按钮上点一下就可以下载软件，就像 iTunes 下载音乐一样，是既有的强大模式。我们还认为这个游戏足够弱智，也许会吸引记者的注意。”

App 商店还没有开张，兄弟俩暂时无法证明他们的创意能否取得商业上的成功。但是伊戈尔记得，他当时有一种预感，觉得会有什么特别的事情发生。他经常回想乔布斯在 iPhone 发布时所做的演讲。乔布斯说，苹果公司的目标是获得手机市场百分之一的份额。尽管这个比例听上去很小，但是这相当于销售 1000 万部 iPhone 手机。伊戈尔于是推断：如果苹果公司只需卖出占市场百分之一的手机就能够赚钱，那我们俩也只需将软件卖给百分之一的 iPhone 用户就能盈利。

> 伊戈尔回忆说：“App 商店刚开张的时候，已经拥有了 1000 万台设备和 1000 万张信用卡的档案，但那时我没想到有这么多，我估计的数量远比这个小。我喜欢苹果很长时间了，我喜欢它的一切。这是一个机会。”
>
> “我想，这是一个全新的市场，让我们看看有没有机会。苹果公司负责产品分销，如果我们能取得百分之一的市场份额，那将会是一个巨大的数字。”

这兄弟俩从未涉足过早期越狱社区创建的非官方的 App 商店（参见第 2 章），而是在苹果公司宣布官方 App 商店的声明后很快开始了《捏泡泡》游戏的制作。然而，在几个星期的疯狂工作后，灾难发生了，而且接连发生了两次。

6.2.1 祸不单行

伊戈尔和马可赶上了 App 商店的开张，及时向苹果公司提交了《捏泡泡》游戏并获准销售，但是他们的开发者协议（每个程序员与苹果公司之间签的合同）被耽搁了。这意味着他们的应用程序在 App 商店开张那天不会出现，他们的辛苦工作也全都白费了。App 商店开张了，但却没有他们兄弟俩的程序。更糟的是，由于最近获批的软件会出现在 iTunes 的页面顶端，等到《捏泡泡》终于可以上架销售的时候，它已经被更多新近获批的程序挤到了第四页——很少有人会找到的地方。

在伊戈尔的记忆里，那时的 App 商店跟之后的很不一样。

“当时上面只有 500 个应用程序，你实际上可以把它们全部看一遍，第一天我就

这么做了。”他说，“《捏泡泡》在页面上的位置不太靠前，但是第一天卖出了五六十份，说实话，我非常吃惊。”

“我们没指望过能赚几十万、几百万美元，从没做过这样的美梦。我们只是想赚点小钱，可以买点好玩的东西或者出门旅游什么的。看到《捏泡泡》的销售图之后，我心想这太棒了。想象一下，如果我们排到榜首的话能多卖多少啊。”

程序被藏在了 App 商店的第四页还不是最大的障碍，还有更糟的。就在《捏泡泡》终于可以销售的前一天，一个竞争对手也以同样的价格推出了与《捏泡泡》类似的程序。一开始这还只是一个不幸的巧合，但是几天后，那个竞争对手干了件几乎要毁掉伊戈尔和马可的事，他竟然让他的程序可以免费下载。

伊戈尔回忆道：“那时候，几乎所有人都在发牢骚，说‘移动应用程序应该全都免费’。于是，这家伙害怕了，把自己的程序变成了免费的。在那之后，他的程序迅速成为了泡泡类软件下载的第一名。”

兄弟俩乐观地作出了回应，他们决定继续战斗。“我们想：‘那又怎么样？’我们的《捏泡泡》第一版很简单而且卖得不错。于是，我们决定给它增加一些特色，添加更多细节上的设计，然后推出了升级版。”

6.2.2　不断升级

“那时候，程序升级版可以直接回到 App 商店页面的顶端。我们发售了第一个升级版，就好像嘣的一声，两百份就卖出去了。我们想：‘哇！这太棒了！’于是，我们开始认真地对待升级这件事。我们在升级版里提供的新东西越多，玩家就越喜欢，而且程序还可以借着升级重新回到 App 商店页面前五的位置。从那时起，对程序的升级就成为了我们的一个策略。”

6.3　如果一开始没能成功

兄弟俩的下一个应用程序创意是假名（Kanji）抽认卡形式的日语学习指南（假名是日语书面语言使用的汉字符号）。这个决定完全是一时兴起——这两兄弟所做的很多决定给我留下的印象都是如此。他们决定做假名学习指南仅仅是因为马可想学习日语。在充斥着 MBA 陈腐哲学的现代商业环境里，伊戈尔和马可的故事令人精

神振奋，因为几乎所有引领他们成为百万富翁的决定都来自于突发奇想。他们正在谱写十年来最传奇的商业成功故事，令人惊讶的是，这其中的一个步骤竟是马可决定要学日语。



来源：伊戈尔・普森杰克和马可・普森杰克授权使用，©2011 年伊戈尔・普森杰克和马可・普森杰克

伊戈尔和马可制作的《假名抽认卡》（*Kanji*）应用程序，这款程序的推出是一场灾难

“我已经学了几年日语了，”马可解释道，“所以在做完《捏泡泡》之后，我想我可以制作一种抽认卡程序。一开始的想法是为我自己做一个程序，帮助我快速学习日语，同时练习 iPhone 编程。我输入了很多假名，感觉这个程序对其他人可能也会有用。”

于是，兄弟俩在 App 商店发布了这个假名应用程序，期望它能取得巨大的成功。但是，灾难又一次降临了。

“就像《捏泡泡》碰到的情况一样，就在我们的程序推出前两天，其他人也推出了假名抽认卡程序。”伊戈尔回忆道，“我们被打垮了，彻底打垮了。《捏泡泡》游戏的创意不是我们原创的，与别的游戏撞车也就罢了，但是《假名抽认卡》，我们想：‘撞车的概率该有多小啊。’所以，我们颇有危机感，《捏泡泡》的创意也就值 0.99 美元，因为它很简单，但《假名抽认卡》应该值 5 美元，因为它有 4 个不同的级别！”伊戈尔说道。虽然已经过去了好多年，但他显然还有点难过。

“日语能力考试有 4 个级别，最初我只放入了第一级的基础假名，但那个比我们早一天的程序一开始就包含了所有 4 个级别的 2000 个假名！”

伊戈尔说：“我们一开始的想法是分开销售每个级别，售价都是 5 美元。然后，这家伙跑了出来，所有 4 个级别一共才卖 3 美元！出于无奈，我们只好定下 0.99 美元的低价，然后开始做下一个应用。”

想到这件事的荒唐可笑之处，伊戈尔笑了。

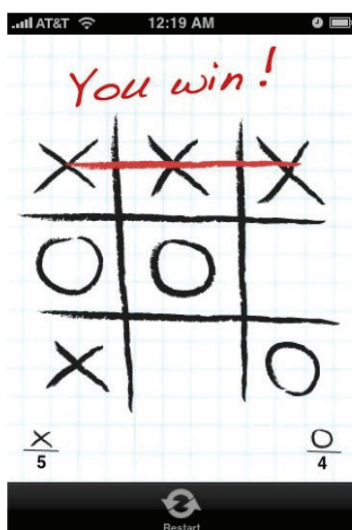
兄弟俩天性乐观快活，这种性格很好地帮他们从早期糊里糊涂的成功中摆脱出来。有趣的是，这两个世界上最成功的 iPhone 开发者仍在为他们早期《假名抽认卡》程序的失败而感到有些难过。

6.4 井字游戏

“我们的下一个应用程序仍然非常简单，”伊戈尔说，“它基于一个已有的创意，但是外观和感觉都比较有特色。它不是《涂鸦跳跃》风格的雏型（我想那个还可以追溯到更早的时候），而是我们的游戏第一次使用笔记本风格，它是一个基础的井字游戏。”

这一次两兄弟又挑选了一个简单的创意，并且决心好好执行。马可还记得他挑选《井字游戏》（*Tic Tac Toe*）是因为它可以帮自己学习更多的 iPhone 编程技巧——他仍在努力掌握控制 iPhone 设备的技术。后来这款游戏低调地在 App 商店上发布了，并取得了稳健的成功。

伊戈尔说："它卖得相当好，特别是在一开始。我想在我们推出它的时候，外面肯定已经有了别人做的井字游戏，而现在同类游戏更是多得不得了。不管怎样，这是人们喜欢的类型。这款游戏看上去挺好玩的，至少我这么觉得，而且只要 0.99 美元，人们不用花很多钱就可以玩得很开心。"



来源：伊戈尔・普森杰克和马可・普森杰克授权使用，
©2011 年伊戈尔・普森杰克和马可・普森杰克

基于前几款应用的经验，伊戈尔和马可制作了这款《井字游戏》。《井字游戏》的销量还可以，但不算大热

虽然兄弟俩已经开始通过最初开发的几个应用程序盈利，但他们仍然没有明确的发展方向，《涂鸦跳跃》（*Doodle Jump*）的构思也还没有出来。伊戈尔建议下一个项目做飞行训练程序，给准备考飞行驾照的准飞行员做练习用。伊戈尔是狂热的飞行爱好者，单纯的爱好就足以成为他推动这个项目的理由。于是，他们立即着手创作这个程序，与既有的《假名抽认卡》同步进行。

伊戈尔说："我们从身边的事物中寻找灵感，马可从日语之中，我从飞行当中。我们都努力想找到合适的方向。"

飞行训练软件推出以后销量平平。之后，兄弟俩作出的一系列抉择，最终使他们成为最高级别的百万富翁。他们决定制作一款新游戏，但这还不是《涂鸦跳跃》（虽然最终会朝着那个方向发展），这款游戏叫做《贪吃兔》（*Eat Bunny Eat*）。

贪吃兔

伊戈尔回忆说："马可用 Micromedia Director 做过一款捕捉游戏，我试图给这种游戏机制作出好玩的图形。《贪吃兔》是我们的第一款 iPhone 原创游戏，出人意外的是——应该说，不出所料的是——它很好玩，人们一玩起来就会上瘾。"



来源：伊戈尔・普森杰克和马可・普森杰克授权使用，©2011 年伊戈尔・普森杰克和马可・普森杰克

《贪吃兔》，这款游戏的某些设计创意被后来大红大紫的《涂鸦跳跃》所沿用

“我们收到的最好的评论来自英格兰，一群人在一个酒馆里一起玩这个游戏，一边把手机传来传去，一边大喊：‘快吃，兔子，快吃！’我想象着这是一种什么样的情景。我认为，得到玩家的好评是我们能获得的最好酬劳。通过这款游戏，我们触及了远方的陌生人，他们用这么不可思议的方式给予了我们回应。我想，正是这种回报促使我们不断前行。

6.5 手工制作的外观和感觉

这将是兄弟俩冒险旅程的开始。在App商店推出后的第一个夏天，也就是7月到8月，他们已经从《捏泡泡》这样的基础设计发展到了操作复杂的《贪吃兔》。尽管兄弟俩那时还没有意识到，但他们开辟了伊戈尔所称的“儿童利基”。在今天看来，制作儿童软件是一桩大生意，但那时候很多程序员都怀疑，iPhone难以接触到儿童，为儿童制作软件对开发者来说不是会轻易作出的选择。

> 伊戈尔回忆说：“那时的一个大问题在于，家长会把价值600美元的iPhone给孩子们玩吗？我们不知道。但是，据我们观察，那些玩我们的游戏的家长已经意识到，在餐馆就餐时，把iPhone交给孩子就可以换来两个小时的安静，因为孩子们会安安静静地玩上两个小时的《井字游戏》。”

伊戈尔的发现很简单但也很重要，它将改变一切。他是对的，很多家长实际上很乐意把昂贵的苹果设备给孩子玩，而不管它值多少钱，这是因为，作为回报，他们可以得到孩子们可能给父母的最无价的礼物：安静。

伊戈尔说：“于是，我们决定往那个方向发展，但儿童利基的一个问题在于它就是利基。于是我们的策略就是，看看能不能设计出某种吸引所有人的东西，既吸引小孩又吸引成人。我们的直觉很自然地倾向于儿童风格，那就是我们很多设计、外观和感觉的来源。”

就在那时，兄弟俩开始听到最早的几个取得巨大成功的故事，比如《重力方块》——第一个被广为宣传的iPhone上的成功故事。尽管每天看到媒体报道的淘金热就在他身边爆发，伊戈尔仍然对App商店的现实保持着清醒的认识。他知道，天上不会掉馅饼。他们制定了下一个应用程序的计划，认为《涂鸦跳跃》不应以一夜成名为目标，而仅仅是他们再次创作的一个程序，可以帮助他们进一步练习编程和设计，为未来的发布磨练自己的技术。

伊戈尔说："我们想的不是'哦，做一个成功的游戏很容易'，我们也没有这样的计划。我们的策略不是制造轰动，而更像是说：'做一些精彩而有趣的游戏，吸引人们花钱买它。然后，我们再做出十几个、20个甚至30个这样的游戏，慢慢积少成多。'听到《重力方块》的故事，我们并没有想'那家伙赚了个盆满钵满，我们也可以'，不，我们没有那样的想法。"

"我们一开始想的就不是'让我们在这上头赚个够'，而是'我们一起做点什么，玩得开心就好，其他都顺其自然'。这并不是说我们对赚钱没兴趣，我们当然有兴趣，但那不是主要目的。不像某些投资者或投机者那样，投入5万美元找一个开发团队，最后做出的程序只卖了 1 万美元。从一开始我们投入的金钱就很少，而主要投入的是时间。"

《涂鸦跳跃》的来历

在设计《涂鸦跳跃》的时候，兄弟俩努力避免犯下同行犯过的错误。报纸和博客都热衷于宣传独立开发者平步青云的暴富神话。面对夸大的宣传，人们很容易失去自制力，认为成功势在必得，进而进行过度投资。但是，伊戈尔和马可亲眼目睹过App商店里无情的现实：你永远不知道未来会发生什么。预测某个应用程序的成功并不靠谱，因此把堵注全押给某个创意是鲁莽的。兄弟俩还有一个多数开发者没有的优势，这个优势很多成功的开发者也都具备：他们是一家人。

联系伊戈尔和马可的家庭纽带绝不是他们故事中无关紧要的小插曲，在伊戈尔看来，这是他们合作关系中的关键因素，也是《涂鸦跳跃》得以诞生的原因所在。

伊戈尔解释道："有一个关乎信任的问题，你信任你的朋友，但是你更信任自己的兄弟。你对他们的了解多于对你聘请的开发者的了解。我发现，把工作外包的最大问题就是沟通。如果你不能清楚地与其他成员沟通，那就成问题了。马可和我相互了解，我们语言相通，也知道如何与对方沟通。"

《贪吃兔》的推出获得了比他们之前所有程序都大的成功，它的销售量足以使他们的业务继续发展下去，并且"孵化"下一个新的应用程序创意。兄弟俩决定制作《贪吃兔》系列，他们的这一次决策同样没有经过市场预测与集体讨论。《涂鸦跳跃》在一个没有大公司官僚作风的世界里孕育了出来，它发展自兄弟俩在 2008 年互问的一个简单问题："兔子还会干什么？"

“它们会吃萝卜，”伊戈尔回忆当时怎样与马可作出的决定，“还会跳。于是我们想：‘我们做一个游戏，让兔子会跳，会捡萝卜，或做些别的事情。’”

财富就从这个简单的创意中诞生了。

6.6 《涂鸦跳跃》的诞生

马可开始着手给新游戏设计游戏引擎。在这个游戏中，一只跳跃的兔子在屏幕上攀上平台，快速地吃掉胡萝卜。在他设计跳跃机制的同时，伊戈尔负责绘图，但是伊戈尔的进展不太顺利。

“我试过小兔子的图形，还有小草什么的，但是看上去都不大对劲。”伊戈尔回忆说。

伊戈尔想努力做出令自己满意的图形，但每次都被自己的完美主义击败。艺术家在进行创作时，内心总会有一个声音低声告诉他：“你的作品还不够完美。”像所有屈服于这个声音的艺术家一样，伊戈尔认为自己墨守成规，他感到麻木和沮丧。在这种毫无成果的自省中，伊戈尔度过了一天又一天，直到马可给他打电话，说：“快给我点东西，我程序里要用。”

“于是，我只好画了些基础的草图，用来占位，”伊戈尔回忆道，“这样马可才能继续编程。那些本来只是基础的占位图形……但是之后，我渐渐喜欢上了它们，觉得它们很有趣，而且很别致。”

出于特殊的机缘巧合，伊戈尔没能为《涂鸦跳跃》设计出合适的图形，结果反而催生了 iPhone 上最独特的游戏美学：独具特色的素描式的、手工绘制的外观。伊戈尔草绘的图形有一种天然的随意风格，兄弟俩意识到这个游戏开始呈现独特的个性，而这正是那些技术更为精密的游戏所缺乏的。这些图形原本不是为了在游戏的成品中使用而设计的，因此有一种不同寻常的温暖和趣味。竞争对手的游戏拥有金钱和时尚，《涂鸦跳跃》则拥有精神和灵魂。



来源：伊戈尔·普森杰克和马可·普森杰克授权使用，©2011年伊戈尔·普森杰克和马可·普森杰克

《涂鸦跳跃》具有独特的手工制作质感，引起了玩家的共鸣。这款游戏有着亲切、温暖的外观，一反iPhone过去僵硬的教条

6.6.1 素描式游戏追根溯源

就像乔布斯把Mac电脑桌面系统的成功归功于他在书法课上投入的时间，伊戈尔认为《涂鸦跳跃》的美学可以追溯到他的研究生时代。

伊戈尔回忆说："我在学校最喜欢的一个项目是用图画描述詹姆斯·乔伊斯（James Joyce）的小说《芬尼根守灵夜》（*Finnegan's Wake*）。如果你曾经碰到过这样的题目，你一定知道这有多疯狂。我做了一些素描式的手绘，与班里同学相比算不上特别棒，因为他们都是了不起的插图画家和美术家。但是，令我惊讶的是，所有人都喜欢我的绘画，他们表示：'这很特别，很棒。'这就是我为什么重新考虑《涂鸦跳跃》图画的来历，我认为它也许有自己的特点。"

在传统的游戏工作室，你能想象，如果抛弃优美的图画而选择随意的涂鸦画，美工部门会大发脾气。但是，这个工作室只有两名成员——两兄弟，而且他们都同意采用这个美丽的意外之作，所以最终有了现在著名的《涂鸦跳跃》的外观和手工感。

"我们喜欢这个风格，它跟别的游戏都不一样，我们非常喜欢它的样子。"伊戈尔说，"我们决定以此为新的开始，也许等将来有机会，再做我们原来计划的兔子游戏。"

6.6.2　精益求精

玩过《涂鸦跳跃》的人都知道，图形赋予了这款游戏独特的外观，但是游戏操作才是真正使它从 App 商店几百款游戏的竞争中脱颖而出的因素。那么，马可的秘诀是什么？他如何使得《涂鸦跳跃》让人欲罢不能呢？

"我是个完美主义者，总是尽全力把动画做得流畅活泼，让游戏完美运行。"马可解释说。

"举个例子，你可以选择采用简单的方式做事，但是涉及性能方面，我花了很多时间才把细节做到完美。因此，《涂鸦跳跃》的运行十分流畅。它的第一个主引擎不算复杂，我用了三周的时间就完成了。当时，还没有图形（什么都没有），只有主游戏引擎。没有图形，我们也不知道图形会是什么样子，于是我用了伊戈尔发给我的占位图来编程，并且不断测试和改进，直到感觉……完美。"

"这就是跟兄弟一起工作与聘请其他人最大的不同：当你为自己工作的时候，你的目标是完美，而当你为别人工作的时候，你的目标是能用就行。所以，马可不会说：'好了，能用了，我做完了。'然后发给别人，问他们：'你们觉得行吗？'然后他们说：'不，这个不好，还可以做得更好点。'"伊戈尔说。

由于兄弟俩可以避免无聊的来回返工——如果聘请开发者的话，来回返工通常都会发生，《涂鸦跳跃》制作得很快，更重要的是，细节受到了高度的重视。伊戈尔记得一个特别的瞬间，说明了马可为使游戏完美运行，付出了怎样的努力。

“当你看《涂鸦跳跃》时，注意观察降落的直升飞机。为了让它完美，马可花了三四天的时间。他问我能不能看出区别，我回答看不出来，然后他说他能看出来。你不会注意到这些东西，因为它们已经很完美了，这是这个游戏成功的重要因素。你可以理所当然地认为一切运行顺利，而且在整个过程都对此毫无察觉。但是，要让用户看不到任何问题，这一点非常重要。”

伊戈尔认为完美就应该做到让人觉察不到完美，这个观点让我想起电影剪辑人员的格言：如果电影剪辑得好，观众不会注意到它剪辑得好，因为他们不会发现剪辑的痕迹。表演等许多创造性的行业也是这样。艺术家的技巧越高，他们在工作时看上去就越轻松，而工作里的技巧也变得越无迹可寻。伊戈尔是对的，完美常常是无形的。当然，视频游戏要想成为能被画廊和博物馆接纳的艺术作品，尚需努力，但是伊戈尔和马可兄弟俩应该可以被视为这个时代最流行、在商业上最成功的艺术家之一。

6.6.3 竞争日趋激烈

马可负责制作《涂鸦跳跃》的游戏引擎，伊戈尔继续雕琢他创作的手工图形。渐渐地，《涂鸦跳跃》开始成型了。但是，App 商店的情况正在发生变化，兄弟俩越来越不确定像他们这样的独立制作的小型游戏能不能占据一席之地。

伊戈尔回忆说：“一开始，你基本上可以把任何东西都放到 App 商店去卖，因为商店里的商品不太多。但是，到 2009 年圣诞节，《重力方块》的故事出来了，竞争开始升温，人们都在购买应用，所有大一点的公司也都被吸引了进来。”

伊戈尔还记得当时有一个技术上很先进、很精致的应用程序，叫做《疯狂巧克力店》(*The Chocolate Frenzy*)。这个程序十分令人恐慌，因为它暗示了 App 商店新的发展方向。

“《疯狂巧克力店》推出时，我想：‘天哪，我们完了！’我们没办法跟拥有 3D 美术师和专业漫画师的工作室竞争。我们只有两个人，既没有钱，也没有人投钱。我们没有去寻找资金和投资人，也请不起 3D 美术师来设计超级精美的图画。我想：‘好吧，我们有麻烦了，我们没办法跟这些家伙竞争。’”



来源：Digital Chocolate, Inc.版权所有

《疯狂巧克力店》使伊戈尔和马可怀疑 iPhone 游戏行业将变得越来越复杂，不会再给独立程序员以机会

面对大公司对 App 商店的入侵，伊戈尔从简单游戏的复兴中找到了安慰。兄弟俩依旧相信，设计精良的独立制作游戏可以击败工作室的大制作游戏。这是有先例的。阿历克谢·帕吉特诺夫（Alexey Pajitnov）在苏联科学院工作期间，独自创作了《俄罗斯方块》（*Tetris*）。《俄罗斯方块》售出了几亿份，成为了有史以来最畅销的游戏。不幸的是，由于所处政治制度的特殊性，帕吉特诺夫在好几年后才看到游戏的经济利益。然而，它证明了一点，虽然可以给工作室数千美元去打造一款游戏，但有时需要的只是一个人和一个好的创意。

"我得到的最大启发来自任天堂 Wii，它确实从关注图形制作回归到了游戏的乐趣本身。这正是《涂鸦跳跃》背后的想法。我意识到，游戏软件无需疯狂追求逼真的 3D 图形效果，真正重要的是游戏要好玩，图形有趣且独特。"伊戈尔说。

"于是我们不再与其他人比较，转而试图开辟自己的空间。"

6.6.4 哑炮

受《贪吃兔》微小成功的激励，兄弟俩完成了《涂鸦跳跃》的设计，并且在 App 商店里将它推出。那么，这个世界上最成功的 iPhone 游戏之一在 App 商店的首发表现如何？两个字：失败。

重大的失败。

“我想,《涂鸦跳跃》的发布日是我们所有的游戏中最糟糕的一次,”伊戈尔说,“我们晚上连觉都不睡，只盯着 App 商店里的评论，因为有人评论通常意味着有人下载。”奇怪的是，伊戈尔在《涂鸦跳跃》的页面上找不到任何评论。苹果公司要在应用卖出的第二天才公布下载数字。

“第二天，我们看到了下载数量，只卖出了 35 份。”

“有时候，你为自己的游戏感到兴奋，因为你觉得它很有趣，然而发布之后却没有人购买，这时你才意识到它实际上并不有趣。但是我们确信，这款游戏会立马被 iPhone 用户购买，而且他们还会转告别人也去购买。它应该像刚出炉的蛋糕一样热销，因为它真的很好玩。”直到今天，伊戈尔还觉得难以置信。

伊戈尔和马可看着低迷的销售状况，然后再次审视这款游戏。他们又亲自玩起了《涂鸦跳跃》，还是不清楚究竟哪里不对劲。

“很有意思，我们还是有解决问题的办法的。”伊戈尔告诉马可。他们一致同意是时候做点“老式公关”了，也就是主动向记者和有影响力的网站推销这个游戏。“我坐下来，开始给每一个博客、每一个报导 iOS 游戏的人写电子邮件。”伊戈尔回忆道。

“一周后，最大的 iOS 游戏博客 Touch Arcade 对《涂鸦跳跃》进行了介绍，我们想：‘现在好了，它会大卖，会火起来。’但是没有。我们再一次困惑了。这到底是怎么回事？”

兄弟俩努力分析问题出在了哪里，他们甚至讨论过如果把《涂鸦跳跃》放到 App 商店的另一个分类是否会使情况好转。伊戈尔考虑到底应该把它归为娱乐类还是游戏类。他们争论过哪一个分类最合适。《涂鸦跳跃》曾在娱乐类第 90 名的位置徘徊，伊戈尔还记得当时自己十分愤懑于人们对《涂鸦跳跃》的寥寥兴趣。那时，有一个应用叫做《镜子》(*Mirror*)。这实际上是一个玩笑应用程序，可以把 iPhone 变成黑屏，利用屏幕本身产生的轻微反射，就同把屏幕关掉的反射效果是一样的。这个应用售价 0.99 美元，人们买它是因为根本没看应用的说明，以为它真的是一个镜子。《镜子》的排名比《涂鸦跳跃》还高，位于第 75 名上下。

伊戈尔说：“我想，去它的吧，《涂鸦跳跃》难道还比不上《镜子》？”

面对这么荒谬的事实，兄弟俩难免心灰意冷，但他们决定继续升级《涂鸦跳跃》，向忽视它的人证明它的价值。这个游戏在市场上的出师不利引发了他们的严肃思考：究竟怎样才能使一个品质优良的游戏更具吸引力？

6.6.5　上榜

“我读研所在的学校最关注的事情之一就是现实世界与虚拟世界的互动，”伊戈尔说，“从一开始我就告诉马可，我们应该在游戏里加入某种机制，使所有游戏玩家能够互动。当然，我喜欢把事情搞复杂，给马可编写程序增添麻烦。”

伊戈尔大笑。

“我建议马可，当涂鸦掉下屏幕的时候，也许可以让它随机出现在其他玩家的屏幕上，但是这种设计非常复杂。”

正如伊戈尔所料，马可认为让涂鸦在不同玩家的屏幕之间跳跃是一个编程上的超级难题，不过他喜欢这个让玩家互动的想法，因为这样可以给玩家营造某种社区的感觉。

马可对伊戈尔说：“我们为什么不在屏幕上显示玩家的得分？得分的旁边写着玩家的名字，这样你就可以知道每个玩家的进度。”



来源：伊戈尔·普森杰克和马可·普森杰克授权使用，©2011 伊戈尔·普森杰克和马可·普森杰克

《涂鸦跳跃》独特的高分榜，各游戏玩家的进度都可以在游戏期间显示

兄弟俩一致同意了这一想法，苹果也对此表示了支持，因为在兄弟俩给游戏加上得分榜后，苹果很快就在 iTunes 的促销区推荐了《涂鸦跳跃》。然而在这第一波宣传开始的时候，伊戈尔却戏剧性地身处撒哈拉沙漠中的一个帐篷里，他上不了网，当然也不知道《涂鸦跳跃》已经迅速闯进了 App 商店的排行榜。伊戈尔躺在繁星笼罩的沙漠里，马可却正在几千英里之外的东京激动得发狂。马可为了继续学习日语来到了东京，进入了一所语言学校，同时也在他的 MacBook Pro 笔记本电脑上继续改进《涂鸦跳跃》。一连好几个星期，马可都待在咖啡馆里，或其他有 WiFi 信号的地方。

马可说："我记得自己在东京到处转悠，为了找免费的 WiFi，为了看看我们的游戏到了排行榜的什么位置。被苹果公司选荐之后，《涂鸦跳跃》就像坐了火箭一样，几分钟就能上升好几名。升了又升！太棒了，那种感觉太棒了。"

《涂鸦跳跃》闯进了 App 商店的前 100 名，并且还在继续攀升。在撒哈拉那边，伊戈尔仍然不知道发生了什么。为了放松心情，暂时远离《涂鸦跳跃》，他才决定去摩洛哥旅行的。但是，他没有意识到，《涂鸦跳跃》自己会来找他。

"我到了菲斯（摩洛哥北部城市）的一个地方，"伊戈尔说，"那里能上网，我看到了马可发来的几百封电子邮件。当中，我最喜欢的一封是：为什么是现在？为什么是现在？你怎么挑了这么个时间去上不了网的沙漠？"

"我意识到现在我们应该做更多的公关，把《涂鸦跳跃》推荐给各网站，希望它能被 Gizmodo 等博客报道。我必须回去工作了。"

6.6.6 跌落

从撒哈拉回来后的伊戈尔看着《涂鸦跳跃》在排行榜的排名攀升：它先是进入前 50 名，然后又进入前 25 名。兄弟俩觉得这是这个游戏应该爬到的高度。他们品尝到了巨大成功带来的喜悦：苹果公司选荐了他们的游戏，世界已经开始认识《涂鸦跳跃》，一切看上去似乎不可阻挡。然而，苹果公司为期三周的选荐期一结束，《涂鸦跳跃》就迅速从排行榜上下跌。伊戈尔震惊了。

"我们想：'噢，天哪，它不灵了，为什么？'"

2008 年 6 月，《涂鸦跳跃》仍然排在游戏类程序的前 100 名，但是之后就掉到了

100 名之外。兄弟俩仍然继续更新程序，向当中添加新的游戏元素和玩家喜欢的细节。马可说：“我们尝试了各种办法。广告不管用，因为你没法买到一条通往排行榜的路。于是，我的想法就是：好吧，我们试试别的办法。”但是，无论兄弟俩怎么努力，都没法让《涂鸦跳跃》维持在排行榜上的位置。不放弃的决心让他们决定制作《涂鸦跳跃》的“续集”：《涂鸦跳跃 2》。

6.7　《涂鸦跳跃 2》的诞生

兄弟俩觉得在《涂鸦跳跃》的世界里借用其他 iPhone 游戏中的角色会比较有趣。那时，应用程序《口袋上帝》（*Pocket God*）非常流行（现在仍然流行）。在没做任何市场推广的情况下，兄弟俩决定把《口袋上帝》中的一个角色放进《涂鸦跳跃》里，作为“复活节彩蛋”（程序员的行话，指软件里的隐藏功能，用以给用户制造惊喜）。伊戈尔联系上了戴夫·卡斯特诺沃（Dave Castelnuovo）。伊戈尔运气不错，因为卡斯特诺沃不仅听说过《涂鸦跳跃》，而且还很喜欢这款游戏。他认为伊戈尔的想法非常好。

“那绝对很有帮助，不仅可以把游戏送到《口袋上帝》的粉丝面前，还能制造新闻话题，因为这是 App 商店里第一次出现从一个游戏跨越到另一个游戏的角色。这很有趣，很特别。”伊戈尔说。

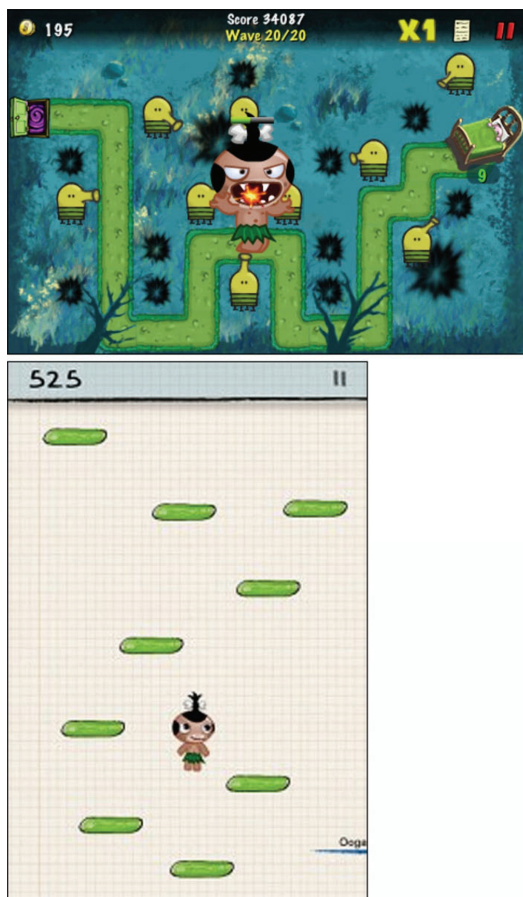
之后，在 2009 年 7 月中旬，不知出于什么原因，《涂鸦跳跃》又开始在排行榜上攀升了。对此，伊戈尔感到非常吃惊。

“突然之间，《涂鸦跳跃》在排行上开始窜升，没有苹果公司的推荐，也没有其他任何形式的短期推广，而是通过原始的口耳相传的方式。”

8 月，《涂鸦跳跃》上升到了第四名。从 8 月到次年 2 月，它一直在前 5 名徘徊。之后在某个空气清新的冬日早晨，它终于登上了美国 App 商店的榜首。

马可说：“终于有一天，我在醒来的时候，看到了它在第一名的位置，我都不敢相信自己的眼睛。那种感觉真的很特别。我记得一开始，自己拿起相机拍下了《涂鸦跳跃》在 iPhone 上排名第一的照片。我想：‘它不会一直在那个位置的。’所以，我只想拍下照片留作纪念。我想：‘好了，它是第一名了，我们成功了。’”

“每次你再去看排名的时候，都会担心它不再是第一名了。”伊戈尔说，“很奇妙……但总是如此……我想这可以称做是一种恐惧吧，担心它不会长久。有起就有落，当时我们有好几个正在销售的应用，有的一天只能卖出一两份。因此，我们当然知道最糟糕的情况是什么样子。”



来源：伊戈尔·普森杰克和马可·普森杰克授权使用，

《涂鸦跳跃》的游戏角色出现在其他游戏中，这是一个聪明的交叉宣传方法

当《涂鸦跳跃》终于登上排行榜首位的时候，伊戈尔正在墨西哥的一个小镇上，那里没电，上不了网。这几乎成了某种传统，每当马可迫切需要他的时候，他总是在某个偏远的地方。伊戈尔觉得自己也许是世界上最后一个知道《涂鸦跳跃》登上榜首的人，他说：“似乎《涂鸦跳跃》成功的要素之一就是我要待在某个上不了网的地方。”

马可回忆说："我们当然得庆祝了。《涂鸦跳跃》有很长一段时间都排在第二名的位置，我不记清当时排在第一名的应用是什么……我记得每天早上醒来后的第一件事就是看看《涂鸦跳跃》是不是排上了第一。我想，它大概在第二名的位置待了 10 天。第二名也很棒，但是第一名无与伦比！"

"好像你每次再看一眼，都会担心它不再是第一名了。很神奇。"马可说。

大部分冲上 App 商店第一名的游戏上得快下得也快，《涂鸦跳跃》则用了很长时间才升到第一位，但它在这个位置上也停留了很久，这算是为兄弟俩带来的回报吧。

在巨大成功的鼓励下，兄弟俩开始推出以主要节日为主题的《涂鸦跳跃》。10 月，他们推出了万圣节主题的《涂鸦跳跃》，12 月又推出圣诞节特别版。后者真正给兄弟俩带来了财富，使《涂鸦跳跃》在最重要的假日季排名第三，巩固了它作为 iPhone 上最值得纪念的冠军之一的地位。另外，它还吸引了风险投资的注意。

"我不记得具体是在什么时候，投资者开始为各种各样的事情给我们打电话。我想，应该是从《涂鸦跳跃》登上榜首之后逐渐开始的。"



来源：伊戈尔・普森杰克和马可・普森杰克授权使用，©2011 年伊戈尔・普森杰克和马可・普森杰克

兄弟俩经常为庆祝重大节日而重新设计《涂鸦跳跃》，带来新一轮的惊喜

伊戈尔和马可拒绝了大企业收购他们这个虽小却富有的公司的提议。他们很珍惜自己建立的这一切，拒绝了大企业的诱惑。大企业往往通过收购的方式，来获取它们自身无法取得的成功。

> “保持独立虽然好，却也让我们付出了代价，”伊戈尔说，“但对我们来说，保持独立比获取快速增长更为重要。”

“我想，我的生活变得更有趣了。我最喜欢做的一件事就是与人交流，《涂鸦跳跃》的成功让我做到了这一点，参加会议、与其他开发者交流、同记者交谈，诸如此类。为自己亲手创造的东西而工作也非常令人兴奋，我妈常开玩笑说《涂鸦跳跃》就是她的孙子。”

《涂鸦跳跃》在全世界大获成功后，兄弟俩仍然整天忙着设计升级版，甚至忘了好好庆祝一番。

6.8 《涂鸦跳跃》如何改变他们的生活

“我没时间去享受、去庆祝，每天除了工作，还是工作。但是，我现在所拥有的自由就是自己得到的最大的回报，我们可以为《涂鸦跳跃》做任何想做的事情！”马可说。

有意思的是，在新闻界围绕 App 百万富翁大肆宣传的氛围中，伊戈尔和马可尽管售出了 1000 多万份《涂鸦跳跃》，但他们仍然像取得成功之前一样生活。

“奇怪的是，每个人都觉得我应该说‘是的，我买了两辆法拉利和一架喷气式飞机’，但实际上，你没有时间去做这些。如果从衣食无忧这个方面来说，比如不用担心交不起房租或没钱下馆子吃饭，我们的生活当然更加轻松了。但是，我觉得真正的变化可能要在几年后才能明朗化。到那时，我们想清楚了怎样继续发展，也不再有压力了。眼下对我们来说是一个绝好的机遇，我们必须每天不停地努力，让《涂鸦跳跃》一直保有活力。我不知道它是否会停下来。你看史蒂夫·乔布斯或者马克·扎克伯格（Facebook 的创始人），他们创造了原本不存在的东西，而且一直在向前走。但是我想，在某个时刻你可以厚待一下自己。”

伊戈尔注意到，《涂鸦跳跃》的成功被大量的新闻媒体用来包装 App 商店可以

轻松致富的幻像。他马上指出，即使没有《涂鸦跳跃》，他们兄弟俩也能赚足够的钱维生。

“依靠《涂鸦跳跃》之前的那些游戏，我们就可以过上体面的生活，做我们喜欢的事，不用听命于任何人。有些开发者没有成为第一名，但他们在工作中付出了许多努力……他们现在的收入也颇为丰厚。”

> “我认为重在坚持。人们以为创作一个应用马上就可以赚到几百万，但这不会在一夜之间实现。对我们而言，它不是始于 App 商店，而是始于我们 12 岁的时候。我们付出的全部加在一起才造就了我们的成功。”

确实，早在克罗地亚的时候，伊戈尔和他的兄弟就已经开始了这段历程。他们并不是因为读了某本杂志上关于 iPhone 应用设计师的文章，才决定掷出 1 万美元加入 App 商店轮盘赌的。兄弟俩能够处理美术、音效、市场、编程以及促销，这些诠释了什么是独立开发。他们的故事确实鼓舞人心。

兄弟俩以前各自做的事情看上去毫不相关：伊戈尔在读研究生时画过关于詹姆斯・乔伊斯诗歌的奇特、率性的图画，马可则非常喜欢日语。正是这些使得兄弟俩能够将非凡的人类想象转化为现实，从而有了《涂鸦跳跃》。伊戈尔曾经从事过出版和广告工作，学习过图形设计和编程，所有这些经历都帮助他取得了成功。类似地，马可大半辈子都在编程，整个职业生涯都在探究如何设计游戏。

> “我认为，历史上从未有过像苹果创立 App 商店这样的大好机会，”伊戈尔说，“利用编程和交互的知识，你可以进行创作，并且把作品带给全世界这么多的人，而且不需要预先进行大笔投资。毫不夸张地说，你只需要拥有知识和一台笔记本电脑，愿意每年掏出 100 美元换张开发许可证，你就可以换得世界范围的分销渠道。所以我认为，对独立开发者和全身心发明游戏的人来说，这是一个大好的机会。”

“以前你必须依附于某个出版商，从未真正有过自产自销的机会，但现在你可以自己干了。”

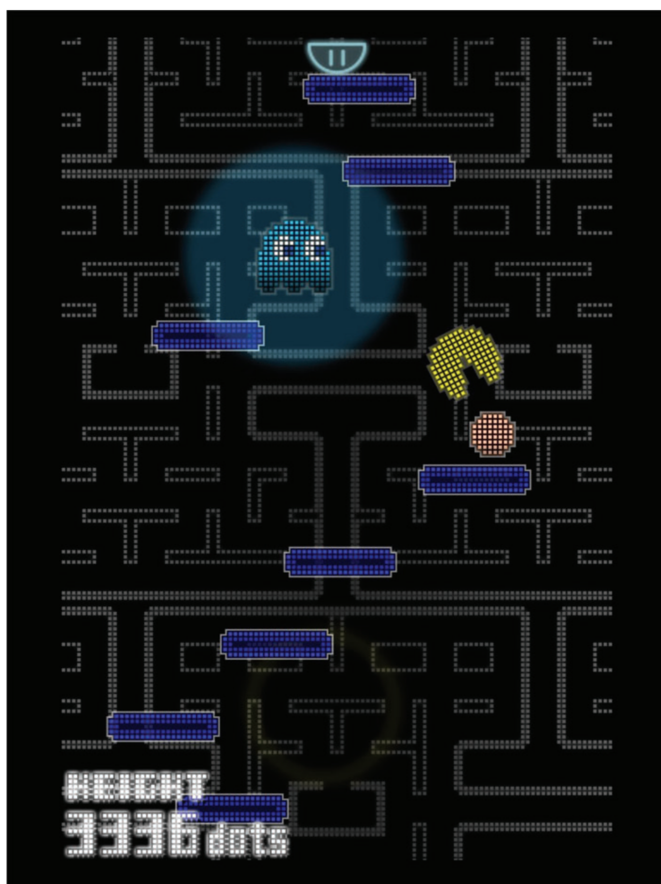
那么伊戈尔从 App 百万富翁的神话故事中得到了什么呢？

“你知道，新闻媒体喜欢发掘出醒目的题材。许多听说过成功故事的人确实有淘金的心态，他们想：‘噢，太棒了，那很容易！’但实际上很困难，尤其是现在，你

必须清醒地认识到自己在干什么。最重要的是，你必须坚持。不仅仅是在 App 商店上，对于所有的事情，坚持都具有重要的意义。另外，不是每个人都适合从事这个职业。”

成功最明显的标志也许是以前的行业领头羊对你无计可施，只能模仿你的产品。伊戈尔和马可就遇到了这样的时刻，著名的工作室 Namco 制作了《吃豆人跳跃》（*Pac'N-Jump*），这个游戏完全是《涂鸦跳跃》的翻版。

“真不可思议，那样出名的公司居然会从我们这里获取灵感，”伊戈尔笑着说，“那是一个和《涂鸦跳跃》一样的游戏，只是游戏角色换成了吃豆人。”



来源：Namco 授权使用，©2011 年 Namco

《吃豆人跳跃》向《涂鸦跳跃》致敬

伊戈尔停顿了一下，斟酌他的措辞："我想，这是一种恭维？"

真是前所未闻。

6.9　小结

以下是本章的要点：

- 伊戈尔和马可的事业从小时候就开始了。童年时代起，他们就对计算机和编程产生了浓厚的兴趣。与其他许多纯粹想赚钱的 iPhone 程序员相比，他们有得天独厚的优势。他们就是为编程而生的。
- 在推出 iPhone 应用程序之前，兄弟俩都积累了丰富的人生经历。《涂鸦跳跃》有如今的外观，原因之一是伊戈尔学习过自由主义绘画。这不是事先安排的。如果说兄弟俩的职业道路有什么启示的话，那就是做你喜欢的事情。职业培训固然好，然而在生活中，真正引发突破的往往是来自艺术和历史的模糊的、意料不到的联系。《涂鸦跳跃》与詹姆斯·乔伊斯著作的关系不逊于它与 Objective-C 的联系。
- 在凭借《涂鸦跳跃》致富之前，兄弟俩经历了许多的挫折。他们的经历是一个面对失败永不言弃的故事。不要期待你发布的第一个 iPhone 应用程序就能引起轰动。就像伊戈尔和马可那样，你必须朝着最终的成功不断努力。
- 家庭团队一起工作、处于不同时区的人一起工作可以提升项目的质量。伊戈尔和马可受益于能够在世界上的任何地方编写程序，而且可以利用这个便利去旅行和探险。如果你在寻找逃离现实的机会，但同时还想继续工作，那么设计 iPhone 应用程序这个工作就能给你这样的机会，因为它无需办公室，对基础设施的要求也很低。
- 《涂鸦跳跃》出师不利，但是兄弟俩进行了自我评估，意识到了自己不应该放弃。知道什么时候停下来与知道何时应该克服困难继续战斗一样重要。要对你的创意充满信心，同样，该停下来去开发下一个创意时，也不要犹豫。
- 像《涂鸦跳跃》兄弟俩这样最为成功的 iPhone 开发者对品质和成果的兴趣远超过对金钱的兴趣。金钱是对他们辛勤工作的奖励，但是沉迷于发财梦则会扼杀创造性思维。把你的目标定为创造卓越，而不是创造财富。

第 7 章　港口大亨

如果你去参观《港口大亨》游戏团队的“全球总部”，会发现“第一行政套房”实际上是厨房的餐桌，“豪华行政套房”则看上去像是卧室。当娜塔利娅·勒基诺娃（Natalia Luckynova）和基思·谢泼德（Keith Shepherd）带着你参观他们的工作场所时，谜底将被揭开：“全球总部”实际上是他们的公寓。这个创作了《港口大亨》的夫妻团队白手起家，在家里办公。然而，他们的公司伊曼基工作室（Imangi Studios）却是全世界最成功的 iPhone 游戏公司之一。不久前，它还只有两名员工，他们睡觉的地方离办公的地方只有几步之遥。

YouTube 上有一个关于伊曼基工作室的视频，可以让你在线参观他们的办公室。它揶揄了传统视频游戏出版商自大的营销方式。从非常现实的角度来说，勒基诺娃和谢泼德让跨国公司感到尴尬，因为他们在竞争中一枝独秀，而工作地点不过是华盛顿特区一间小小的公寓。如果要列举卧室程序员名利双收的例子，恐怕很难找到比这个更有力的了——这都应归功于 App 商店独特的唯才是举的环境。

7.1　浪漫的游戏开发

在为保健行业开发互联网应用期间，勒基诺娃和谢泼德相遇并结了婚。尽管都有计算机科学学位，但他们都没有制作游戏的经验。谢泼德在孩提时期曾经有过进入游戏行业的理想，但是大学毕业时，正值网络蓬勃发展，于是被互联网应用开发的热浪卷走。多年来，他甚至忘记了制作游戏的梦想。

跟谢泼德一样，勒基诺娃也陷入了为保健行业开发互联网应用的苦差当中。

“我从来没有真正地弄清楚自己到底想干什么。长这么大，我一直是个多面手，”勒基诺娃回忆道，“我喜欢音乐，喜欢跟基思一起工作，但我们都不喜欢当时的工作，不喜欢整天为别人而忙碌。”

夫妻俩坐在办公室，为一个他们毫无兴趣的计算机系统编写代码。那时，他们还没意识到，通过婚姻，他们已经组建了一个最终将统治移动应用舞台的团队。当时的他们还只是匿名机器上的码农，日子也就这么浑浑噩噩地一天一天过去。

7.1.1　逃离无聊的工作

然后，有一天，谢泼德爆发了。

“我实在是烦透了我的工作，所以辞了职，”谢泼德说，“我想自己开一家公司。iPhone 推出的第一天，我就购买了一台。我觉得它是个精巧的科技产品，业余时间里，我喜欢笨手笨脚地摆弄它。之后，我攒了一个叫做‘伊曼基’（*Imangi*）的智力游戏。”

那时，勒基诺娃还继续在保健公司工作。

“我决定继续工作，养家糊口，” 勒基诺娃说，“这样，可以给基思一些自由的时间，来思考我们未来的方向。他想出了一个叫做‘伊曼基’的游戏的创意，那是一个很棒的智力游戏。制作游戏似乎是一个不错的工作。我帮助他，支持他，并且鼓励他朝那个方向努力。”



来源：伊曼基工作室授权使用，©2011 年基思 · 谢泼德

基思 · 谢泼德的第一款游戏《伊曼基》

App 商店还未正式开张，勒基诺娃和谢泼德都不知道“越狱”社区——一些有进取心的程序员建立的发布 iPhone 软件的非官方渠道。谢泼德设计了他的智力游戏，但还不知道最终移动应用的市场会有多大。

“我们还没有听到过任何成功的故事，因为当我们起步的时候，App 商店还不存在。”勒基诺娃说，“我们想出了一个初步的游戏创意，并且凭借兴致走了下去。”

谢泼德喜欢鼓捣自己的小游戏，但是在 App 商店出现之前，还没有能够以此谋生的好方式。

“那时，对于一两个人的小团队来说，唯一的选择就是制作互联网上的 Flash 游戏。我从来没有走过那条路，但是我认识给门户网站做 Flash 游戏和小游戏的人，知道赚点钱对他们而言非常困难。”谢泼德说。

> “只有真正的大玩家——那些拥有联合大企业的家伙——可以在互联网上赚钱，小开发者没戏。”

“我们想，好，我们开始干吧，”勒基诺娃说，“我们将开创自己的事业，制作游戏。”

“很有意思，我记得在推出《伊曼基》之前，我自己想过：‘我制作它花了近一个月，如果我能在一个月内赚 1000 美元，那就太棒了。这样我就能继续制作许多小游戏，并且以此为生。’”

7.1.2 纠结的一个月

很快，谢泼德就发现自己大大低估了他们制作的游戏的受欢迎程度。一开始，他们不知道 App 商店能有多大的影响力。App 商店开张前的几个星期，没有明确的数据可以表明最终会有多少人来下载应用程序。如今，开发者每 24 小时就会收到一份销售报告，可以让他们知道过去的一天里他们的应用卖出了多少份。但在勒基诺娃和谢泼德推出《伊曼基》的时候，苹果公司一个月只为开发者提供一次销售报告。这种焦急和不安是难以忍受的。

“我们一整个月都处于慌乱之中。” 谢泼德说。

“没人知道自己的应用卖出了多少，”勒基诺娃说，“我们完全两眼一抹黑。”

为了打发时间，勒基诺娃自己做了一系列日渐疯狂的预测模型，用它们来盲目地预测销量。

“根据我制作的各种图表，我设想一个星期内我们大概就能成为百万富翁了。但是，过了几天我又会想，也许我们一分钱也没赚到。”勒基诺娃笑着说，“这太可笑了。”

> 谢泼德回忆说：“在我们拿到第一份销售报告前，我曾想，通过第一年的销售，《伊曼基》也许会赚 1000 美元。但是，仅仅在第一个月里，我们就赚到了远多于这个数目的钱。那时，我意识到：‘哇，好吧，我将把全部精力用于给 App 商店制作游戏。这里确实有机会。’”

7.1.3　成功之后

夫妻俩继续制作小型应用，这些应用在 App 商店里都获得了较小的成功，但没有取得大的突破。一点点赚得的收入令谢泼德没有后悔辞掉工作，可是要在成千上万个小游戏的混战中杀出重围十分艰难。

夏天到了，在这温暖的季节里，勒纳基诺娃和谢泼德经常进行航海之旅——航海一直是他们最大的爱好。一天下午，在海上，谢泼德产生了一个想法。他看着午后的阳光下一艘艘船进出港口、靠岸、互相绕来绕去，有了一个主意。

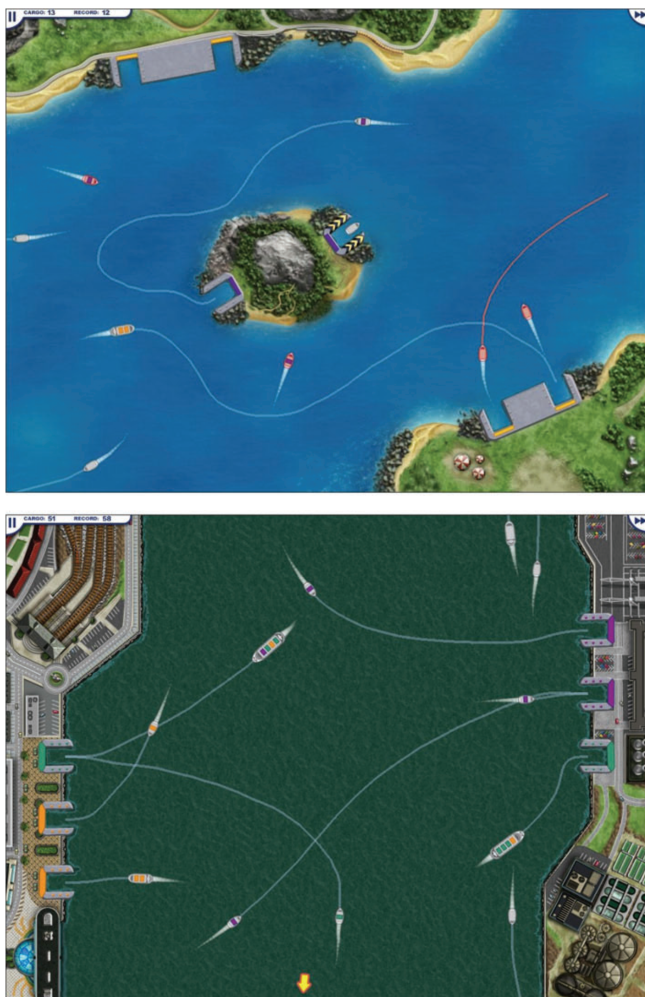
7.2　《港口大亨》的诞生

“于是我坐着小船下了水，”谢泼德说，“那时，iPhone 上有一种画线技术，我一直在琢磨。就 iPhone 的游戏控制机制而言，它真是一个革命性的东西。你用手指画一条线，游戏中的物体和角色就会沿着线走。我们一直在尝试各种不同的想法，想把画线技术用于游戏中。那天在小船上，我意识到画线技术和划船简直是绝配。我想象着这个关于船的小游戏：船上有货物，你卸下货物，然后离开船坞。整个过程都使用画线技术来控制。”

就是这个创意最终衍变成了 iPhone 上轰动一时的游戏《港口大亨》。

《港口大亨》是勒基诺娃和谢泼德的第四个应用程序。他们夫妻俩有一张不断加长的创意单，上面列着他们想到的点子，其实就是一些零零散散的、他们觉得“可能很酷”的想法。他们每完成一个项目，准备转到下一个项目的时候，就会查阅这张清

单，挑选一个创意，快速做出原型并进行实验。谢泼德把《港口大亨》的想法加到了这张创意单里，勒基诺娃很赞成这个想法，认为值得做一个演示版本来看看效果。因为伊曼基公司太小，他们只能选择很小的项目，这些项目从开始到结束只要两到四个月左右，而且他们做的大部分都是休闲游戏。



来源：伊曼基工作室授权使用，©2011 年伊曼基工作室

轰动一时的《港口大亨》。勒基诺娃和谢泼德在出海航行时想到了这个游戏的创意

接下来的一个春天里，夫妻俩更加频繁地坐船出海。他们认为是时候开始实现他们画在草图上的游戏创意了。终于，《港口大亨》在两个月内就完成了，并且在苹果

全球开发者大会之后迅速推出。结果证明，这是伊曼基公司令人印象最为深刻的一次产品发布。

“我想，那时《港口大亨》引起了游戏玩家的共鸣，”谢泼德说，“人们正在寻找使用画线技术的游戏，而且，那时正是夏天，很多人都喜欢在夏天划船。我们在合适的时间推出了这款游戏，它也得到了苹果公司推荐。这真是件了不起的事。”

《港口大亨》一经发布立即在排行榜飙升，谢泼德感到非常地震惊。

“太神奇了！这是我们所有应用程序中最成功的一个。我们真的被震憾到了。我们做过 Beta 测试，请玩家玩过这个游戏，所以我们知道玩家确实喜欢它，但是这个结果仍然大大出乎了我们的意料。”

勒基诺娃几乎无法相信发生了什么。

“我已经失去了理智，”她说，“好几个星期，我除了盯着排行榜，几乎什么事都干不了。我假装在工作，但实际上我一直在看统计数字，感觉就像看着自己中六合彩一样。你看着《港口大亨》在排行榜上不断上升，你问自己：‘它能保持住那个排名吗？’这就像患上了强迫症。”

“它表现得太好了，比我们想象的要好得多，”谢泼德说，“当它在榜上攀升的时候，我们如释重负般看着它，但你永远不知道它能升到多高的位置。你当然希望它升到榜首，但是 99%的时间里那都是不可能的。紧张的时候，你试着让自己不要抱太大的希望，但是同时你又非常激动。当它的排名开始下降的时候，沮丧就开始了。你惟恐它从此走下坡路，真伤脑筋。”

7.2.1 服务器爆掉了

显而易见，最后这对夫妻发财了，用谢泼德的话来说，那台运行《港口大亨》高分榜的服务器“基本上爆掉了”。

“我们租用了一台共享服务器（好几个用户共用的 Web 服务器），我们的主机租赁公司来电话说：‘你们的服务器用掉的带宽超额了 99 倍，我们必须把它关掉。’突然之间，我们不得不匆忙去找一台专用服务器，用来放游戏高分排行榜。那是《港口大亨》发布后一段疯狂的日子。我们完全没有做好准备。”

“在《港口大亨》攀登于排行榜的过程中，你意识到这是非常罕见的绝世良机，”勒基诺娃说，“你会想：‘我该怎样利用这个机会？我要不要再制作一个升级版？我能不能做更多的市场推广？怎样能够使它在排行榜上停留得更久？’你不停地想这些，满脑子想的全是怎样让它保持在排行榜前列，每时每刻都在想，这让我筋疲力尽。即使在我最疯狂的梦里，我也从没想到它能这么成功。我们做第一个游戏是为了好玩，但是没有想到，它最终会让我们投入所有的资源来组建一家公司。那对我们来说是一段非常幸福的时光。”

7.2.2 婚姻生活

“App 商店了不起的地方在于，它降低了准入门槛，”谢泼德说，“小型的夫妻店也可以发行他们利用业余时间制作的小游戏，而且不用考虑支付系统的各种复杂细节，就能把游戏推向世界各地的用户。”

到这时，勒基诺娃已经辞掉了保健行业的工作，完全加入了谢泼德，帮忙编写代码，为游戏作曲。我问他们，有没有觉得以夫妻团队的形式工作是一种很奇怪的体验。

“是很有趣，”谢泼德说，“每次我告诉别人我们一起经营公司，都只会看到两种表情。当中，一种是极端的惊愕，他们会想：‘怎么可以和自己的另一半一起工作？你必须整天在对方的眼皮底下，我可做不到。那样我会疯掉的！’而另一些人会觉得这是世上最酷的事情，因为这样就能和自己所爱的人在一起度过更多的时间，一起做同一个项目。与家庭成员一同创业确实很有挑战性，但是对我们来说，这又是件很奇妙的事情。我们在技能上互补，这使得我们合作的每个项目都要比我们某个人单独做得更好。”

勒基诺娃表示赞同。

“我们吵架都是为了工作上的事，因为在有分歧的时候，我俩都容易激动。”但是，她又淡淡地说，“只要基思承认我是对的，一切就都好了，矛盾也都能自行解决。”

7.2.3 高利润，小团队

夫妻俩发现，在生活方式方面，《港口大亨》的成功极大地增进了他们的感情。

勒基诺娃和谢泼德现在的日程表异常灵活，他们可以在任何地方工作。虽然大部分时间里，他们都是在华盛顿特区的公寓里工作，但也花了很多时间待在城市各个角落的咖啡馆里以及在世界各地旅游。就像谢泼德说的，“如果正在上着班，突然想休息一天，我们完全可以这样做。作为一个家庭团队，我们的时间非常灵活。”

“在一起工作很有意思！” 勒基诺娃说。

“然而，这也确实混淆了工作和生活的界限。”谢泼德说，“在朝九晚五之外的时间，我们仍然想着工作上的事，而这本不该是工作的时间。这可能是个挑战，但是我觉得，一家人在一起工作比什么都好。”

成功带来的影响和声望使夫妻俩感到很开心，但是他们也敏锐地注意到，App 商店让人们对他们公司的规模产生了错觉。谢泼德发现，很多顾客以为伊曼基是一个庞大的“匿名的公司机器”，大量制造着应用程序，就像电子艺界（EA）或世嘉（Sega）那样。

> “有时候我们会收到很傻的客服邮件。”谢泼德说，“有些人想当然地猜测我们公司的规模以及我们的工作方式，但是我们真的只有两个人——现在有三个了。我们是很小的团队，非常在乎我们的每一个应用。经常有许多事情等着我们去做，但我们没有足够的资源去完成。”

卧室开发者团队发现他们所处的位置很有趣。当一个微型的开发小组在 App 商店取得全球性的成功时，公众的反应就会相当热烈。过去，这么少的人想要向几百万顾客销售游戏软件是不可能的事情，但是苹果公司极度强大的分销渠道与车库开发者的奇特结合，造就了惊人的销量。这时，公众往往想当然地认为，这些成功应用背后的公司一定有很大的规模。然而实际上，他们往往只是一些具有敏锐头脑、能洞悉游戏玩家需求的个人。

人们对小型应用开发团队的想象经常使勒基诺娃和谢泼德感到困惑，这也是他们在 YouTube 上发布“全球总部”之旅录像的原因之一。

“我们只是在家里工作，” 谢泼德说，“我们不过是一个努力制作精品应用的小型团队。”



来源：娜塔利娅·勒基诺娃授权使用，©2011 年基思·谢泼德

娜塔利娅·勒基诺娃和基思·谢泼德，《港口大亨》背后的夫妻团队

7.2.4 团队的壮大

由于应用程序的成功，伊曼基公司增加了一名全职美工，使团队“壮大”为三人组。尽管只有一名雇员，勒基诺娃仍然坚持记录考勤。这只是他们根据自己喜欢的一个电视节目《弦乐航班》（*Flight of the Conchords*）开的一个玩笑。《弦乐航班》是一部邪典喜剧[①]，讲述了一个新西兰二人乐队在纽约奋斗打拼的故事。片中，乐队经理把乐队成员叫来开会。尽管很明显每个人都在眼前，但经理仍然执意大声读出他们的名字，并且乐队成员必须大声回应。然后，经理才郑重地在考勤表上进行登记。

“我们把记考勤当做一个玩笑，”勒基诺娃说，“但考勤可以使这更像一份正式的工作。这样，我们能够准时起床，召开晨会。”

① Cult Comedy，指在小圈子内被推崇的电影，又称为非主流电影或另类电影。一般情况下，这种电影难以取得大规模的票房成功。——译者摘自维基百科

7.3　幕后故事

那么，在伊曼基工作室，一个应用程序是怎样做成的？这取决于具体的项目。

做大部分项目时，谢泼德都会在一个被勒基诺娃亲切地称为“他的编程山洞”的地方，连续多日每天 14 个小时不停地编写程序。勒基诺娃的工作则根据她在每个项目中的参与方式而变化。有时，她全职编写程序，有时则制作音乐。勒基诺娃还负责对伊曼基的旧项目进行版本升级和代码维护，主要看每一个应用程序处于生命周期的哪一个阶段，她说：“我就是做我当天想做的事情。”

伊曼基工作室完全自给自足。在只有一间卧室的公寓里，勒基诺娃和谢泼德完成所有的编程、音乐、音效和游戏设计工作，他们还策划游戏的故事和市场推广。他们唯一欠缺的天赋是图形设计，为了解决这个问题，他们聘请了全职美工科瑞尔・柴安高夫（Kiril Tchangov）。

现在，柴安高夫负责伊曼基各个游戏从 2D 角色插图到背景等的全部美术设计。

“他全都做了，从市场宣传材料到网站上的广告，还有 3D 模型、2D 模型等。他帮助我们打造环境和场景，决定游戏的外观。”勒基诺娃说。

勒基诺娃和谢泼德经常参加行业聚会，并且总会被人问起他们具体在做什么。聚会上，只要他们一提起《港口大亨》，气氛马上就会改变。几乎每个人都是这个游戏的爱好者——要知道，有几百万台设备都安装了这个游戏。即使与他们交谈的人自己不玩这个游戏，这些人也总会认识玩这个游戏的人，通常不是他们的另一半，就是他们的孩子。

“真让人吃惊，”谢泼德说，“我们从没想到会有这么多人玩我们制作的游戏。听到有人说他们喜欢你的游戏、玩过你的游戏，总是让你感到心里一阵温暖，让你觉得特别棒。但是，我真的没有想到会到这种程度。我看到销售报告上的数字，它确实有很大的影响，但我就是……”即便是现在，谢泼德仍然很费解到底有几百万人玩过他们的游戏。

“有些人花了很多时间玩这些游戏，”他说，“我们有统计数字，人们玩《港口大亨》的时间能够以年为单位来计算。有些人每天会花上好几个小时玩我们的游戏。我们可以影响他人的生活，为他们提供娱乐，这真是太酷了。”

在巨大的成功面前，勒基诺娃也有点不知所措。

“它给你一种感觉，玩这些游戏的时候，每个人的内心都像小孩一样。”她说，“在这座城市里放眼望去，每个人都很严肃。但是在闲暇时间，他们会放松下来，玩这个幼稚的划船游戏，并且从中得到乐趣。这给我一种愉快的感觉，我们每个人的内心都是欢乐和兴奋的。也许我们的游戏可以帮助人们意识到这一点，并且享受那些欢乐的时刻。所以，对我来说，这真的很酷。”

她接着说：“我觉得情况已经不同了。在我辞职的时候，我们不太确定自己能否从事这个职业，这算是一次比较大的冒险。然而现在，我们已经有了一个成功的应用。我们可以在家里一起工作，做任何喜欢做的事，做自己的项目，这太奇妙了。这就是我曾经希望的：有自主性，可以做自己想做的事。”

我问他们是怎样庆祝《港口大亨》的成功的。

“我们总是尽可能举行首发宴会。” 谢泼德说。

“我们有吗？”勒基诺娃问道。

很明显，那是一个相当低调的活动。

“我们举办了团队晚宴，”谢泼德坚持说，“不是那种有很多人还有香槟的大聚会，我们只是举行了三个人的小型晚宴。发布《港口大亨》前，还有另外一个人帮助我们做了美术工作，所以当时是四人团队。娜塔利娅和我是全职工，另外两位美工则是合同工。《港口大亨》发布后，我们四个人一起出去吃了晚餐。就是这样。”

App 百万富翁的生活方式也不过如此。

“你总会觉得庆祝一个应用的胜利有点奇怪，因为你总感觉还得继续维护它，”勒基诺娃解释说，“所以你不会认为：‘噢！终于完成了，我已经到达了终点。’相反，你会想：‘好的，我已经开始了，而且开始干得还不错。’”

“你不想说不吉利的话，”谢泼德说，“但你知道，它终究会在某个时候走下坡路。”

勒基诺娃和谢泼德感觉，《港口大亨》给他们带来的经济独立和创作自由已经切实而微妙地改变了他们的生活。以前在保健行业从事编程工作时，他们总感觉自己好像受到了束缚，找不到灵感。谢泼德更是觉得自己没有热情。

“我讨厌那些工作，”他回忆道，“我从未对我所做的事情感到兴奋过。它们就是工作而已，纯粹是为了养家糊口。但是，制作《港口大亨》和创立伊曼基工作室让我感觉不像是在工作，如果没人付钱，我也乐意去做这些事情。我真的很享受制作游戏和编写程序的过程，说不出理由。现在，我还能通过做自己喜欢的事获得报酬，真是太幸运了。”

7.4 小结

以下是本章的要点：

- 同许多 App 百万富翁一样，勒基诺娃和谢泼德是一家人。与你了解并深爱的人一起工作无疑非常特别。如果你打算开创移动应用事业，也许你招募员工的第一站就是自己的家。
- 夫妻俩在自己的公寓里创业，这体现了了不起的商业意识。不要为了开发应用而兴奋过度或花费过多，你最大的资产就是你的头脑。大多数创意并不需要外部投资，而且寻求外部投资具有很大的风险。
- 伊曼基团队设计的应用是他们自己所喜欢的，他们从航海之旅得到了制作《港口大亨》的灵感。不用花太多时间思考应用的创意，出去享受生活，在适当的时候创意自然会来找你。
- 良好的幽默感对独立软件设计师至关重要。干这一行会经常出错，而且这个市场的风险非常大。勒基诺娃深谋远虑，在开始阶段，她没有辞职，而是继续做固定工作来支持自己的丈夫，直到他证明夫妻俩完全可独立谋生。如果你的丈夫（妻子）愿意这样做，让你能够去追寻设计应用的梦想，那么你就嫁（娶）对了人。

第 8 章　口袋上帝

1983 年秋天的一个下午，透过卡斯特诺沃（Castelnuovo）家的窗户向屋里看，你会看到一个特别的场景：十来岁的男孩戴夫·卡斯特诺沃（Dave Castelnuovo）正在他的 Atari 2600 游戏机上玩《战争地带》（*Battlezone*）。他身后的沙发上坐着一位 Atari 公司的代表，她一边记着笔记一边注视着戴夫。

那一年的早些时候，Atari 公司宣布将举办一场玩《战争地带》的比赛，得分最高的两位玩家将赢得参加 1984 年洛杉矶夏季奥运会之旅的机会，去观看一场盛大的决赛。小卡斯特诺沃看到比赛的通知后，练了好几个月，他已经破了 999 990 的最高分——这是玩《战争地带》可能得到的最高分。那天是测试的日子，Atari 公司派出了一组审查人员，来检查玩家提交给《Atari 俱乐部》杂志的成绩。卡斯特诺沃作为《战争地带》游戏前十名的玩家之一，也在审查名单上。

在 20 世纪 80 年代，互联网并不为人所知，Atari 2600 没法通过互联网记录玩家的最高得分。卡斯特诺沃给杂志社寄了一张游戏得分的照片。现在，为了证明他的成绩，卡斯特诺沃必须当着 Atari 公司代表的面，展示他玩这个游戏的能力。Atari 公司的代表在她的笔记本上写写画画的时候，卡斯特诺沃已经把游戏设备连好了。现在，是时候向视频游戏界的霸主 Atari 公司证明自己了，顺便还能赢取一次奥运之旅。唯一的问题是：卡斯特诺沃作弊了。

卡斯特诺沃根本不会玩《战争地带》。

卡斯特诺沃黑掉了这个游戏系统，他拨弄 Atari 游戏机上松动的电源连接器，直到把游戏的加载系统搞乱，在游戏里获得了无数条命。然后，他将篡改的得分拍了张照片，邮寄给了《Atari 俱乐部》杂志。但是现在，在 Atari 公司代表严厉的注视下，这个小男孩不敢冒着诡计被揭穿的风险当场作弊。他不敢去弄电源线，只能正常地加载游戏，规规矩矩地玩，结果他的得分极度悲惨。Atari 公司的代表盯着他看了好一阵子，道了声打扰，就走了。

8.1　从 BASIC 开始

二十年后，卡斯特诺沃成为了 App 百万富翁，而 Atari 则面临破产，甚至被人们遗忘。当年，那个小男孩失去了现场观看奥林匹克运动会的机会，但从那时起，他爱上了视频游戏的软硬件工程。一次在 Atari 2600 游戏机上的简单黑客行动，最终引发了全球销量超过 450 万份的最成功的一款 iPhone 游戏《口袋上帝》的诞生。

“到现在我还在想，我能够赢下那场比赛的。”卡斯特诺沃回忆道，“当时，那个 Atari 公司的代表完全没有留意，我应该可以做点手脚。一直以来，我都是那种为了搞清楚一个东西的工作原理而把它拆得一团糟的人。”

卡斯特诺沃很幸运，因为在他还是个孩子的时候，就可以接触计算机了。这在微处理器刚开始发明的年代是很少见的。

“上六年级的时候，我的一个老师有一台 TRS-80[①]，他是我们学校第一个在教室里用计算机的人。”卡斯特诺沃说，“那是一台老机器，游戏必须从卡带上启动。我开始在这台机器上胡闹，并且进入了它的系统，学到了怎样修改分数。那时候，很多游戏都是用 BASIC 语言写的，很容易进入捣腾。”

TRS-80 是一款早期的计算机，由 Tandy 公司制造，通过睿客（Radio Shack）[②]销售。卡斯特诺沃“故态复萌”，他的第一反应就是去修改分数，而不是老老实实地打游戏，但是很快这种行为就演变成了自己创作软件的愿望。

“我喜欢把分数弄得很高。老师让我在假期把计算机带回家，我试着编了一个角色扮演的游戏。我很喜欢纯文字的探险游戏，比如 *Zorg*。探险游戏是我玩的第一种类型的游戏。我还在睿客买过一些忘记了名字的游戏。我学了 BASIC 语言，试着自己编写游戏。可惜上完这门课之后，我们就没那么多机会接触计算机了，直到上了大学。”

---

① 20 世纪 80 年代初期 Tandy 计算机公司制造的袖珍型计算机，样子就像一个计算器，带有数字和字母键盘，不过显示屏非常小，内存容量只有 4KB，它配有一个开发版的 BASIC 语言，程序存储在一个盒式录音磁带上。——译者注

② 美国最大的消费电子产品零售商之一，业务涵盖移动智能产品和服务、个人和家庭科技产品及电源设备。——译者注

8.2 退学

与计算机短暂分别之后，卡斯特诺沃进了大学，学习航天工程。幸运的是，大三那年，他的隔壁宿舍住着一个计算机专业的学生。卡斯特诺沃看过那个学生在计算机上做的事情，觉得“貌似非常容易”。

卡斯特诺沃经常打着喝酒的幌子到隔壁房间去，把“像小炸弹一样的鼠标光标弄得满屏幕乱飞”。后来，他又瞄上了 3D 图形。

“我对 3D 图形十分感兴趣，”卡斯特诺沃说，“那时《德军总部》（*Wofenstein 3D*）游戏刚刚问世。我读了很多关于汇编语言的东西，一个叫迈克尔·亚伯拉什（Michael Abrash）的家伙鼓舞了我。他是一个天才，曾经任职于微软，写了很多关于图形优化的书，讲述怎样深入图形硬件的底层，加快运行速度。”

不久以后，卡斯特诺沃从学校退学了，一来是因为经济原因，二来是因为他对大学课程失去了兴趣。

8.2.1 上班

卡斯特诺沃很快在橙县（Orange County）[①]申请了一份程序员的工作。

“我没有什么竞争力，”卡斯特诺沃说，“我既没有大学学位，也没有多少工作经验。但是，当我走进办公室的时候，有个家伙对我说：‘嗨，这里是 Ringler 工作室，我们是一艘即将升入太空的火箭飞船，我最不希望你做的事就是成为公司的 O 形密封圈。’那时正值哥伦比亚号航天飞机失事后不久，它由于一个 O 形密封圈的故障而发生了爆炸。这种介绍真的很奇怪。”

奇怪的事还没完。他们告诉卡斯特诺沃，虽然首席程序员已经推荐了他，但是还有其他 7 名候选人。他们还坦率地对卡斯特诺沃说，Ringler 是一个小公司，谁要求的薪水最低，谁就能得到这份工作。

“你想要多少薪水？”Ringler 的领导问他。

“我完全懵了，我想：‘天哪！我应该要多少？2.5 万美元？不行，恐怕太高了……’我很想得到这份工作，于是，我要求年薪 2 万美元。顿时，他双眼发亮，像是过上了圣诞。”

① 橙县（Orange County），位于美国加利福尼亚州南部。——译者注

卡斯特诺沃的这笔交易其实有欠考虑。Ringler 工作室接受了他的要求，雇用了他。但是，卡斯特诺沃找不到租金足够便宜的房子，最后只好跟人合租，而且“很多时间都宅在房子里”。卡斯特诺沃的老板还问过他是否有车，“因为他想让我周末睡在车里，这样就可以离办公室近一点。”

卡斯特诺沃总是工作到早上五六点钟。辛勤的工作换来了回报。一个月后，公司让他独立为 Sega Genesis[1]开发一款《变种格斗》（*Clay Fighter*）游戏。这款游戏一经推出便广受欢迎。

对一个年薪 2 万美元的程序员来说，已经干得相当不错了。

“那时只有我和另外一个伙计，他们扔给我们一堆世嘉的日语手册，让我们尝试去做这款游戏。”卡斯特诺沃回忆道，“挺酷的，我的工作态度就源于这段经历。现在，我经常一周七天疯狂地长时间工作。”

8.2.2　在世嘉“抓虫子”[2]

卡斯特诺沃迅速投入到为 Sega Genesis 编程的工作当中，先后制作了《ESPN 足球》（*ESPN Football*）和《变种格斗》两款游戏。很快，他就成为了一名有经验的游戏机程序员。他跳槽到了 Pacific Softscape，在那里他参与了一个叫做 Sega Channel 的项目。Sega Channel 几乎算得上是 App 商店某种奇特的前身。它是一台硬件设备，可以插在 Sega Genesis 游戏机和有线电视网口之间，用户每月支付 12 美元，便可访问一个有 40 款游戏的游戏库。每个月，世嘉都会更新网络上的游戏。卡斯特诺沃的工作是编写 Sega Channel 的 BIOS（BIOS 是这台硬件设备每次加电就要运行的代码）。

加入 Pacific Softscap 不到一个星期，卡斯特诺沃就被派往亚特兰大，参与同新的 Sega Channel 硬件有关的工作。他原计划在亚特兰大工作一个星期，但是这个计划很快就被打乱了，因为他发现了 Sega Channel 硬件上的可怕缺陷。

“我跟全体工程师坐在一起，他们让我写一个简单的内存测试程序，以对硬件进行测试。结果，测试没有通过。”卡斯特诺沃回忆说，“他们问我：‘你确信你的程序

① 日本世嘉公司（Sega）推出的一款家用游戏机。——译者注

② 英文为 Bug-catching，字面意思为“抓虫子”。bug 指软件代码的错误，bug-catching 指查找软件代码的错误。——译者注

没问题？’我的程序只有 3 行，我告诉他们我的程序没问题。后来，我们发现原来是一个焊接错误（芯片上的一个小错误）导致内存测试报错。最后，我在亚特兰大跟那些工程师一起待了 4 个月。”

8.3 硬件的秘密

与众多 App 百万富翁不同的是，卡斯特诺沃硬件设计的背景不亚于软件设计。几年后，当他开始做 iPhone 软件时，他在世嘉的硬件方面的工作经验起到了重要作用。

“深入到硬件的底层是一件很有趣的事，它让我形成了现在的工作方法：了解从开始到结束的全过程。我想，很多开发者都是从（系统架构的）上层开始的，他们不知道硬件怎么工作，不理解编译器如何处理源代码，也不知道内存管理机制。”

> “我基本上可以透彻知晓 iPhone 编程语言背后的运作。”卡斯特诺沃解释道，“如果你能洞察事物的实质，那么当你说出‘显示这 5000 个多边形’时，你就知道软硬件分别要做什么。另外，它能让你产生更多的想法，给你更多的创新空间，帮你找到更多解决问题的方法。”

在我采访卡斯特诺沃的时候，他刚完成了《口袋上帝》的第 39 次升级。与《口袋上帝》同时推出的软件一般都只升级了一两次，这也说明了这款游戏的魅力所在。但是，《口袋上帝》是什么？

8.4 怎样扮演上帝

《口袋上帝》不太好解释，你最好玩一下这个游戏。游戏大体说来是这样的：你扮演上帝，管理一个小岛上的奥格人（Oogs，一种渺小的人形动物）。你可以操纵这些小生灵，把他们抓起来，扔到别的地方去，或者操纵天气。如果把奥格人放进水里，他会淹死——这是一种令人有满足感同时又很残忍的行为。最初，奥格人被叫做小矮人（pygmies），但这引发了一些争议，太平洋岛民和人类学家向苹果公司投诉，认为《口袋上帝》冒犯了他们。

“这个游戏展现的是复活节岛石像旁边穿着草裙的人们。玩家一时兴起，就可能

把他们甩到空中，用他们喂鲨鱼，或者用火烧他们。”2009 年 4 月 30 日的《新西兰先驱报》（*New Zealand Herald*）写道。

报纸采访了坎特伯雷大学的讲师马莱凯·科楼马坦基（Malakai Koloamatangi），他抗议道：“这就是太平洋岛，不可能是别的地方……如果这针对的是黑人或犹太人，人们马上就会上窜下跳，但因为涉及的是无足轻重的太平洋岛民，人们就听之任之。”

人们对《口袋上帝》的反应让卡斯特诺沃很吃惊，他与太平洋岛民取得了联系，并同意把游戏角色的名字从小矮人（pygmies）改成奥格人（Oogs），还把摩艾石像（Moai）换成了虚构的章鱼神。



来源：Bolt Creative Inc.授权使用，©2011 年 Bolt Creative Inc.

在《口袋上帝》中，你扮演至高无上的神，可以抓起小生灵，随意扔进太平洋

8.4.1 捕捉瞬间的精彩

上述内容并无冒犯之意。这款游戏很快就成为了 App 商店中的宠儿，卡斯特诺沃的每次升级都收获了越来越多的好评。《口袋上帝》最大的特点在于它不断借用流行文化和互联网模因（meme）[①]。从 YouTube 上引起轰动的双彩虹的视频，到查理·希恩（Charlie Sheen）[②]的丑闻，都被放进了《口袋上帝》的世界。《口袋上帝》还与其他游戏合作，互相推广，《笨蛋测试仪》（*Moron Test*）和《港口大亨》就在这些游戏之列。卡斯特诺沃是一个利用流行元素的大师，他将很多流行元素编进了《口袋上帝》。几百万玩家都热切地期盼他的每一次升级，想看看这位游戏设计师又为游戏添加了什么样的新时代精神元素。



来源：Bolt Creative Inc.授权使用，©2011 年 Bolt Creative Inc.

《口袋上帝》参考最新的流行文化趋势，不断进行升级。上图中的双彩虹源于 YouTube 上引起轰动的同名视频

① 模因（Meme）也称为米姆、迷因、谜米等，理查·道金斯在其著作《自私的基因》一书中创造了该词，把 meme（模因）作为文化传递的单位，以模仿生物传递的单位 gene（基因）。模因是文化模仿的单位，任何一个信息，比如时髦词汇、时尚衣饰等，如果能够通过模仿而被传递，就可以称为模因。——译者注

② 美国影视明星，出演了《野战排》、《华尔街》等电影以及情景喜剧《好汉两个半》。——译者注

卡斯特诺沃说："我们在游戏里加入了大金刚风格，还设计了一座猩猩山（Ape Mountain），山上有一个祭台，你可以把奥格人绑在那里，然后他会被吃掉。我们还尝试与其他开发者和其他文化元素互动。我们刚刚做了一个查理・希恩版的升级，奥格人查理・希恩喜欢背着一只猴子，他不吃东西，人们在睡觉的时候都躲着他。"

"我们创作一切娱乐性的东西，让游戏具有活力和幽默感。我们想用各种方式向游戏中添加流行元素。只要是觉得好玩的东西，就会把它放进游戏里。与之相反的是，我们在完整版的微型游戏里放入的不是文化性的元素，而是我们独创的东西。我们可能会坚持角色扮演方式的游戏体系，只要我们喜欢。它是我们创意的表达。我们想试试自己能够做到多随意，多疯狂。"

在传统的游戏工作室，这种随意玩笑的方式很可能被扼杀。由于《口袋上帝》的开发团队非常小，卡斯特诺沃摆脱了传统的游戏工作室里的不同声音与干扰。对于这样一种自由，他自己也敏锐地注意到了。

8.4.2　保持小巧的团队

"曾经有一段时间，我想找一个办公室，然后雇用 10 个人，"卡斯特诺沃说，"然而，那并不省心，因为管理是件很头疼的事，而且还必须招聘人手。我觉得，还是独自工作、做自己喜欢的事情更加自在。我不喜欢做大规模的项目。"

"当 iPhone 的软件开发工具问世的时候，我意识到，这是一个绝好的机会，我可以做我想做的事，做我喜欢的那种小型项目，靠它赚钱。硬件设备我已经有了，iPhone 可以具有类似游戏平台的功能。我知道，我必须以某种方式参与进去。时不我待。别等到互联网泡沫时候再想着'我应该做这个'，结果却发现'该死！别人已经做了'。我觉得这次如果我及时参与，最终很可能会成功。我是一个非常现实的人……我觉得在娱乐行业的成功有很大的运气成分，需要得到观众的认可，这就像是买乐透彩票，你很难进行量化或预测。所以，我知道机会总是有的。我的策略是保持团队小巧，尽可能久地留在游戏行业，不断开发项目，直到实在进行不下去为止。"

8.4.3　坚持和自信

卡斯特诺沃当然很有毅力。他开始做第一个 iPhone 应用的目的是想"试试自己在 10 个小时里能做什么"。最终，卡斯特诺沃发现，自己无法在任何一个项目上长时间

保持专注，《口袋上帝》就是在这种认识下开始开发的。他没有为这个性格特点感到沮丧，而是把它作为一种优势。

“我一直有这个问题，”卡斯特诺沃说，“总想做更多超出我能力的事情。我曾经想：‘天哪，我要在 iPhone 上制作《魔兽世界》（*World of Warcraft*），我要做一个 60 个小时的角色扮演游戏！’然后，在项目做到一个月的时候，我又会想：‘我要做一个带特效的射击游戏！’”

卡斯特诺沃不想在项目做到一半的时候分心，他想让一切都在自己的控制之内。他决定，无论自己在 10 小时之内可以做出什么，都要发布到 App 商店上。他开始学习 iPhone 编程，学着把代码写好，然后提交自己的应用程序。在整个过程中，他搞清楚了向苹果提交软件需要些什么。

他的第一个项目是一个适用于 iPhone 的简单特效程序。卡斯特诺沃花了几个小时“移植算法”，并且把应用做得基本成型。最后，这个应用一天卖出了 150 份。“我想，如果有 10 个这样的应用，就可以支付所有的开销了。”卡斯特诺沃回忆道。

他又花了几天时间改进这个应用，但却发现它一天只卖出了一两份。

8.5 《口袋上帝》的演化

“我们要想出一个绝妙的创意，”卡斯特诺沃决定，“关于这个项目，我想在圣诞节到新年期间做一周的冲刺，看看战果如何。那时，《锦鲤池塘》（*Koi Pond*）表现很好，我想：‘做一个像《锦鲤池塘》那样的沙盒软件也很酷，一开始不会有很丰富的内容，但是我可以慢慢添加。’于是， 我们想出了《口袋上帝》的创意。”

《口袋上帝》从第一版发布到现在火遍全球的过程特别有趣，它比任何其他应用都更好地展示了一点：如果开发者悉心听取用户的意见，并且认真地改进应用，那么他就可以取得巨大的成功。《口袋上帝》赢得了几百万用户的心，而它的成功是一步一步实现的。

“一开始，《口袋上帝》不像现在那么‘刻薄’。你可以抓起奥格人，把他们往天上扔。当时，我没有想过让他们死亡。但是后来我想，如果可以把他们塞进水里，看着他们溺水，也许会很好玩。对此，玩家的反应不错。我们得到的第一份销售数据显示，它每天卖出了 300 至 500 份，我们想：‘哇，这里有机会！’”

“早期，我们是顶着很多阻力往前发展的。人们抱怨游戏的内容不多，没有多少可玩的。他们认为，玩了 30 秒，就会觉得《口袋上帝》没什么意思了。这迫使我们找玩家谈话，征求他们的意见，寻求改进的机会。”

“我们找玩家交流的第一个地方是 Touch Arcade[①]。在 Touch Arcade 上，我们给玩家发电子邮件，让他们知道‘我们看到了你们的意见’。有些玩家怀疑我们是骗子公司，想骗他们的钱。当时，我还有其他两个应用，也都表现得不好。我解释说，《口袋上帝》与其他程序不同，我们将继续为它投入时间和精力，希望听取他们的意见。我说：‘至少在前两三周，我们会每周升级一次。我们会观察它从现在开始的表现。’”

8.5.1 每周升级推动了销量

《口袋上帝》每周升级的效果十分神奇，吸引了大量的玩家。卡斯特诺沃认为，公众之所以对这个游戏的快速连载有良好的反应，是因为“它像电视连续剧”。确实，《口袋上帝》制造的感觉就像人们每周追着看他们喜欢的电视连续剧一样。

“一周的时间还不至于让人们忘记《口袋上帝》，这正是推出升级版的绝佳时机。玩家总是期盼下个周末会出现什么。我们连续 14 周进行了升级。我们从来没有获得过点评网站对《口袋上帝》的大量宣传，也没有得到过苹果公司的选荐，我们有的只是来自草根的支持。过了大概两个月，《口袋上帝》闯进了前十名，甚至在第一名的位置停留了整整一个月！”

8.5.2 既疯狂又古怪

之后，《口袋上帝》在排行榜上的位置逐渐下滑，但是销量仍然很高。《口袋上帝》始终位于美国 iPhone 游戏排行榜的前 50 名，在欧洲则是前 100 名。卡斯特诺沃打算推出一款通用版的《口袋上帝》，在 iPhone 和 iPad 上都能运行。和其他 App 百万富翁一样，卡斯特诺沃喜欢成功给他带来的自由。

> “拥有自己的资产，可以自由地做自己想做的事，真的很棒。传统公司对它们的应用程序太过谨慎，生怕搞砸，因而不得不让程序维持最初的样子。”

赋予《口袋上帝》神秘莫测的吸引力的正是一种随意玩笑的态度。卡斯特诺沃坦

① 一个 iPhone 游戏新闻和评论网站。——译者注

言，他不想让公司的等级制度左右自己的创意。《口袋上帝》几百万的销量使得他完全可以远离这种境况。

卡斯特诺沃说："如果我们想出一个疯狂的主意，玩家看到后会说：'怎么……为什么你们要这么干？'我们就会很开心。我们希望玩家挠着头说：'哇，《口袋上帝》真是疯狂，真是古怪，我搞不懂他们怎么还能撑下去。'"

8.6 卡斯特诺沃的生活和时代

卡斯特诺沃的故事很有意思，因为他的游戏机硬件以及 Sega Genesis 的背景与 iPhone 的销售模式截然相反。游戏机上的游戏都存在卡式磁带上，由大出版商发行，放在商店里销售。但是实际上，卡斯特诺沃发现，他的这两种经历具有奇特的相似之处。

"游戏机更难，而且那时也更混乱，"卡斯特诺沃说，"如果在世嘉或任天堂上做软件的话，你必须有个出版商。然而，开发团队都很小，比如《变种格斗》，虽然项目的周期很长，但是团队只有两个人。所以，我认为给老式游戏机开发游戏与我现在做的有很多相似之处。"

但是，卡斯特诺沃看到，随着时间的推移，游戏项目变得越来越大，游戏行业最终出现了《侠盗猎车手》（*Grand Theft Auto*）这样"有 1000 人"参与的游戏项目。卡斯特诺沃说，这使他退出了游戏行业。

"我喜欢 Sega Genesis 和 Atari Jaguar，"卡斯特诺沃说，"我喜欢在 Sega Saturn 上折腾 3D 硬件。但是后来，游戏团队开始变得越来越大，分工也越来越细。我是在那时退出的。我不喜欢那样的工作。我喜欢一个人同时做许多事。我喜欢 Sega Genesis 的时代，因为一个程序员就可以做很多很酷的事，还可以独自开发很多简短的项目。"

卡斯特诺沃离开了游戏机行业，开始从事 Flash 项目。在这些项目上，他对代码有更多的控制权。iPhone 的问世重新点燃了他对 Genesis 的那种热情。

"有了 iPhone，你突然间可以做很多有趣的东西……就像过去的游戏机时代一样。有个叫做杰夫·敏特（Jeff Minter，非主流的英国程序员）的人，iPhone 设备非常适合他，这就是他一辈子都在追寻的：完全控制自己的游戏制作和分销。突然间，他的追求成为了现实。"

8.6.1　成功的恐惧

我问卡斯特诺沃，成功对他的改变有多大。他说，很小。

“我试图放松一点儿。虽然在排行榜名列前茅，但我们既可能在高位上多待一天，也可能会下滑……我们的压力很大，处在前五名或第一名的时候，你每 5 秒钟就会看一次 App 商店，整天都处在恐慌之中，担心‘我们还能在榜上停留多久？我们什么时候会下滑？’。我们用了 6 个月的时间，才相信自己真的创造了一个长寿的产品。”

8.6.2　努力工作的重要性

和许多 App 百万富翁一样，卡斯特诺沃成为第一名的快感由于为保持成功所做的大量繁重工作而大打折扣。

“当然兴奋是不可言表的，但我们也在过度地工作和劳累，”他回忆说，“开始的 14 次升级期间，我和艾伦 · 戴伊（Allen Dye，《口袋上帝》的美工）还要上班。每周，白天的工作要花去我 80 个小时，此外还需要做一个《口袋上帝》的升级版。关于升级版，那都是全新的程序，而不仅仅是新的游戏关卡。我们要做全新的美工，加入全新的功能。”

每次升级，他们都会推出新的游戏机制。同时，每周还有自己的全职工作。大概在每周三，他们会为《口袋上帝》想出新的创意，然后，通常在周四，卡斯特诺沃会对新游戏元素的可行性进行研究。

“比如说，如果我们要做飓风，就需要一种可以在空中显示飓风的算法。所以，我会找一些这方面的文章来阅读，在周五前完成这件事情。周六，我要做完大部分的工作，周日，我们要完成游戏的优化和测试，并在凌晨四点之前，把游戏提交给 App 商店。周一，我们会试着恢复体力，尽可能多完成些全职工作。到了周三，我们又要开始重复上一周的流程。成功让我们非常愉快，那种感觉非常棒，但是我们的工作实在太累，没时间休息，甚至没时间吃一顿庆祝晚餐。”

《口袋上帝》获得了巨大的成功，卡斯特诺沃逐渐减少他花在以前那份工作上的时间，一开始减少到每周四天，然后三天，然后两天，然后一天，最后他辞去了那份工作。

“在游戏攀上榜首之后，显然我们赚了很多的钱，比之前一年的工资还多。我们

占据第一名的位置长达一个月之久，所以我们可以很轻松地说：‘太好了，我们可以全职干这个了。’”

8.7　公众的反应

卡斯特诺沃的成功让他进入了流行文化。卡斯特诺沃给了他母亲一座《口袋上帝》的雕像，他母亲的助手的儿子看到这座雕像时，“他惊呆了，不知道我就是这个游戏的创作者，他在雕像跟前拍了张照片”。

“我们去参加了 Comic-Con（世界上最大的动漫大会），得到相当热烈的反响。许多人围拢上来，我们见到许多小孩子和《口袋上帝》的粉丝，这太酷了。我敢说，会上足足有五分钟的时间，焦点是在我们身上，这真是太棒了。”

不要再向我推介了

和其他 App 百万富翁一样，卡斯特诺沃也遭遇了想要成为应用开发者的人们的电梯推介，就连他的会计师和园艺师也不断向他推介应用创意。

“很有意思，作为应用开发者，每个人都会突然产生一个想法，”卡斯特诺沃说，“现在这很普遍，在应用开发的所有阶段都是这样。人们看到，很多人赚到了钱，很多人都有 iPhone 设备。于是，他们认为自己也能想出好创意。但是。创意通常只占成功的 5%，实现创意才是最主要的。”

“我现在经常碰到这样的事情，我的会计师看到我们的游戏赚了钱，就盘算着：‘我也想要分一杯羹，如果你跟我合伙就好了。’”

我告诉卡斯特诺沃，在《爱丽丝漫游仙境》成功之后，我也有过同样的经历。这就好比一个医生去参加宴会，所有的客人都会向他咨询各种各样的疾病，因为他们没法抗拒这么好的机会。所以，如果你说自己是一个应用设计师，人们也不会错过向你推介创意的机会。我解释说，公众对应用开发者的印象有所偏差，他们看不到开发者成功背后的努力和运气，只是看到新闻媒体上淘金热的幻象，于是也想一头扎进去。然而，卡斯特诺沃认为我太悲观了。

他说：“开发者确实不容易，很多经验丰富的开发者都说：‘淘金热已经结束了，

除非 Gizmodo[①]上出现介绍你的重头文章，除非你得到了苹果公司的选荐，不然你就赚不到钱。’但事实并非如此。”

“我认为你必须认识到，想在娱乐行业成功，运气很重要。当然，如果你很有名，如果你是史蒂芬·斯皮尔伯格，我会去看你的电影，因为你是史蒂芬·斯皮尔伯格。但是，他的第一部电影总不能依赖他的名气吧。”

“最好的策略就是降低成本，不顾一切地支持你的应用程序。为了让它脱颖而出，你必须投入全部精力，而不能只是把它做出来，看着它自生自灭。你必须全力支持它，去感受观众是否认可你的创意。如果他们不认可，那么忘掉你的亏损，开始做下一个新的游戏。但是，如果观众很有热情，那么就要继续干下去。”

8.8　运气是成功的一部分

运气？

卡斯特诺沃说：“是的，运气很重要，但我认为执行更加重要。你的创意也许好也许不好，但是如果执行得当，你就能获得成功。我觉得，想出一个创意，最轻松的方法就是把别人都认为不好的创意拿来，然后把它做得很棒，把它执行得让人无话可说，也许这样你就能成功了。《模拟驾驶》（*Enviro Bear*）就是一个很好的例子。这个游戏各方面的生产价值几乎都为零，但它为什么能成功？原因就是它是个漂亮的零。也许你有全世界最好的创意，但如果没有执行好，就不会有人注意到它。”

我认为《口袋上帝》最大的特色就是它的诚意。它背后没有枯燥的公司愿景，它不过是卡斯特诺沃给出的趣味之作而已。我问过他，是什么使他的游戏如此成功，他是否全凭直觉创作出来的。

“这个问题很难回答。成功的主要原因是得到了消费者的认可。《口袋上帝》是认真诚恳的，它包含了我们认为很酷的东西，而且可以引起很多人的共鸣。我想，任何成功的主要原因就是消费者的认可。”

“你听说过《他就是不喜欢你》（*He's Just Not Into You?*）这本书吗？”卡斯特诺沃问我，“书中的女孩在想，为什么那个男孩不喜欢自己，是自己长得不好看，还是自己

---

① 一个关于消费电子产品的技术博客。——译者注

的性格不好？这本书认为，没什么特别的原因，也许他就是不喜欢你。我想，消费者与应用的关系也是如此。你可能有最好的团队，可能具备成功所需的一切，可能有精干的商务人员，但是如果观众不喜欢你的应用，他们就不会购买。也许，通过大规模营销推广活动或者点评网站的推荐，你会获得一个销售高峰，但是那不会持续太久。”

“相反，你可能有一个很烂的应用，比如画线或者火柴人之类的应用，但人们就是喜欢它，他们刚好就认可这种类型的艺术风格。这时，我们主要就是靠运气。除此之外，就只须努力工作。我们要推出真诚又好玩的东西，然后我和艾伦·戴伊将自己当做消费者，再去想：做什么样的东西能让自己开心？”

也许，这就是创意人士最有力的资本。如果你自己与观众的喜好吻合，就会起到很大的作用。也许，在努力工作和巧妙设计之外，一些深藏的人类天性就是喜欢把奥格人淹在水里。这种可供利用的冲动是完全不可预测的，但是卡斯特诺沃做到了。谁又能想到？

8.9 小结

以下是本章的要点：

- 和很多成功的应用程序一样，《口袋上帝》是开发者多年编程和设计经验的结果。一路走来，卡斯特诺沃大学辍过学，在世嘉担任过游戏的首席程序员，最后才成为世界上最受欢迎的 iPhone 游戏程序员之一。他把自己的经验带进了这个行业，利用 App 商店的全球触角，开创了自己的事业。他的经历可以激励那些觉得自己被困在大公司里的人，如果你就是其中一员，那么快从中走出来吧！
- 卡斯特诺沃唯一的指导性原则就是创作出可以逗乐自己的作品。《口袋上帝》没有去猜测市场的喜好，而是真诚地表现了设计师的个性。有些游戏永远不可能在传统的工作室中产生，《口袋上帝》就是一个最好的例子。卡斯特诺沃的大部分游戏都超出了正常的思维模式，若是在传统的大公司里，他不可能说服委员会同意他的设计。虽然《口袋上帝》只是源于卡斯特诺沃的突发奇想，但是它奇迹般地成功了。
- 与许多传统游戏不同，《口袋上帝》的世界是活灵活现的。卡斯特诺沃把流行

文化和互联网米姆引入了他在游戏中创造的太平洋岛。结果，玩家感受到了一种特有的刺激，并被游戏呈现的奇特世界深深吸引。你永远不清楚游戏里接下来会发生什么，而且《口袋上帝》创造了一种全新的形式：巧妙的游戏玩法与时事讽刺喜剧相结合。在 App 商店流水线式的软件自动更新之前，这种形式未曾有过。实际上，卡斯特诺沃借用了狄更斯连载小说的形式，向戏玩家展示了不断变化和发展的“故事”。

- 卡斯特诺沃坦率地承认，对于 iPhone 应用的成功，运气的成份很大。App 商店是一个很严峻的市场环境，世界各地消费者的喜好很难预测。也许存在制造热门应用的一线希望，但除非你努力去尝试，否则就毫无机会。以卡斯特诺沃为榜样，你会比大多数人更有希望获得成功。

第 9 章　火柴人战争

在世界的某个地方，海平面的 1000 英尺之下，你会找到热门 iPhone 游戏《火柴人战争》（*StickWars*）的创作者约翰·哈佐格（John Hartzog）。现在，哈佐格成为了一名美国海军潜艇军官，负责导航和管理潜艇上的核反应堆。在所有的 App 百万富翁当中，哈佐格是唯一一个从摆弄 iPhone 手机变为操纵核设备的人。如果你觉得自己的八核 MacPro 电脑很酷，那么看看哈佐格的核潜艇推进系统，然后躲一边哭去吧。不过，他的这个新职业使他难以对《火柴人战争》进行升级。

“现在，我很多时间都花在水下的金属盒子里（指的是潜艇），那里的 WiFi 无线网差到了极点，从来都连不上去，”哈佐格开玩笑说，“因为你和周边的一切都隔着几英尺厚的钢板，无线信号都被屏蔽了。”



来源：约翰·哈佐格授权使用，©2011 年约翰·E.哈佐格

约翰·哈佐格，潜艇军官，《火柴人战争》的作者。上图为他与妻子的合影

9.1　保卫城堡

大学毕业前夕，也就是加入海军前很短的一段时间里，哈佐格创作了轰动一时的游戏《火柴人战争》。这是一个保卫城堡的游戏，游戏的目标是在敌人猛攻要塞时保卫你的城堡。你可以用手指把敌人弹飞。游戏刚开始的时候，你只需依靠手指的速度来保卫城堡。但是，随着游戏难度的增加，你可以诱捕弓箭手和巫师来保护城墙。在游戏过程中，你可以把敌人骗到一个监狱里，在那里“招募”保卫城堡的人员。如果你不适应暴力场面，可以在游戏设置里降低可见鲜血量的级别。然而，如果你对游戏中的火柴人怀有深切的同情，就会感到不舒服。火柴人是简单的人形图案，为游戏增添了一种亲切的、手工制作的魅力。



来源：约翰 · 哈佐格授权使用，©2011 年约翰 · E.哈佐格

《火柴人战争》是一个保卫城堡的游戏，玩家必须用手指攻击来犯的侵略者

“我觉得一个可以让你满屏幕乱扔东西的游戏会很好玩,”哈佐格说,“我玩过其他类似的游戏,但它们的动作不是很流畅。这些游戏确实好玩,可我不太满意它们实现的方式。我想,自己可以花几个星期加上点东西,把游戏做得更好些。我做到了。”

哈佐格一直是那种“疯狂的学计算机科学的家伙”。

9.1.1 早些年

“我在 13 岁那年就卖出了第一个软件,”哈佐格说,“说是卖,其实我是不得不把它免费送了出去。那是一个用 Visual Basic 编写的安全程序,设计它是为了防止我的兄弟姐妹使用我的计算机。我把这个程序放在了一个共享软件网站上,然后开始收到购买的申请。但由于我只有 13 岁,没法设置信用卡交易系统。”

计算机一直是哈佐格生命的一部分。他喜欢科学和编程,但是他说,在大学毕业前,他总感觉计算机程序员赚不到什么钱,所以毕业时决定加入海军。

哈佐格说:“据我所知,编程工作都被外包了,所以我把注意力转移到别的地方。我真的很喜欢编程,但是担心三年后,在我离开海军去找工作的那一天,没有什么好的编程工作。”

如果他能继续推出像《火柴人战争》这样的应用,也许他根本不必担心。

9.1.2 等着“浮出海面”

2009 年,哈佐格开始制作《火柴人战争》。他是那年 5 月从大学毕业的,之后不久,就完成了这款游戏的制作。随后,他继续对这款游戏进行升级,甚至在参加海军之后还在升级。用哈佐格的话说,“那时没有社交生活”,所以他这个年轻潜艇军官可以在训练之余继续升级他的游戏应用。现在,他已经把这项工作转给不必长时间潜在深海中的人了。iPhone 游戏玩家可不愿意等他“浮出水面”后,再来升级这款游戏。

“《火柴人战争》是我制作 iPhone 游戏的第一次尝试,”哈佐格说,“那时,App 商店已经开张一阵子了,我以为有些游戏在触摸屏上会很好玩,特别是 iPhone 这么灵敏的触摸屏。但是,当我看到那些 iPhone 游戏时,我意识到:‘哦!这些游戏真的不行。’”

于是哈佐格决定退隐江湖，躲起来编程，做出点像样的东西。

“我的女朋友，她现在已经成了我的妻子，当时她很有耐心，允许我整天坐在宿舍里编程。为了让游戏能够运行，我要做很多事情。很多天里，我都待在宿舍，不是做功课，就是编写游戏软件。”

9.1.3　赌一把

早期的 App 商店竞争并不激烈，于是哈佐格受到鼓舞，开始制作自己喜欢的游戏。他花了三个星期，做出了《火柴人战争》的第一版，放在了 App 商店上。他希望用在触摸屏上直接操纵游戏角色的方式，抓住玩家的胃口。跟当时的许多游戏不同，《火柴人战争》可以让玩家直接抓住火柴人到处扔。今天看来，这是对 iPhone 技术特性的合理使用，但在当时很少有把火柴人用得如此完美和引人入胜的游戏。

“使用其他游戏没有用到的方式，让物体在屏幕上飞来飞去确实很有意思，”哈佐格说，“当时，最大的游戏就是《口袋上帝》和《坦克战争》（*iShoot*），但是它们的互动性不强，也不够有活力。《火柴人战争》则提供了更直接的使用触摸屏操纵游戏的方式。”

哈佐格表示，推出《火柴人战争》时，他没有想过会成功。他得以编写这个游戏应用，仅仅是因为苹果公司向开发者免费提供 Xcode（程序员为 iPhone 编程时所使用的软件）。但是，向 App 商店提交应用时，他得支付开发费用。有趣的是，当时他觉得这笔钱很可能要打水漂了。

“我特别惶恐，因为注册费要 99 美元。我十分担心自己没法从 App 商店把这 99 美元赚回来。我想：‘把钱扔在这里，多浪费啊。’在那之前，一切都是出于兴趣。那就是我当时的想法，做这些就是为了好玩。”

> “《火柴人战争》是一个有趣的游戏，我们计算机科学系的同学都喜欢玩。但是，我不知道它是怎样被大众接受的。当它卖出几百份的时候，就已经超出了我的想象。”

9.1.4　充实游戏的内容

《火柴人战争》在 App 商店榜单上不断攀升，显然，哈佐格的作品必定会火爆。

他继续为游戏添加内容，这迅速增加了游戏的含金量，提升了游戏的名气。他估计，头几个星期，游戏的内容增加了一倍。

哈佐格说："转折点是在它进入前 100 名的时候。那时，我就知道《火柴人战争》将会取得巨大的成功，我会获得很大的回报。我没有庆祝，也不再和朋友外出，只是专心地工作。"

"我不断努力，保持游戏的上升势头。我意识到，如果每三个星期升级一次，就可以让游戏在榜单上加速攀升。"他说，"我给游戏增加了很多新东西，因为在 App 商店仅仅放了几个星期，它就卖出了几百份。我想：'我的时间花得很值。'当然，我也是出于兴趣做的这些。"

与其他开发者不同，哈佐格清楚地分析了《火柴人战争》受到 iPhone 用户热烈欢迎的原因。在他看来，有以下几个原因：一是他很幸运，二是他做出了市场上第一个完美地抛掷火柴人的控制系统，三是软件的质量比竞争对手高出很多。

9.1.5　cocos2d节约了时间

> "当时，别的游戏都不能自然流畅地对触摸屏作出反应。而在《火柴人战争》里，无论你的手指在触摸屏上滑动得多快，游戏都可以迅速作出反应。游戏中人物的行为方式就跟真人一样。这些是当时任何触摸屏游戏都无法比拟的。"

哈佐格观察到一个有趣的现象，它在所有的 App 百万富翁身上都有所体现。最成功的开发者不仅提出了有趣的创意，而且在应用中精心制作了独特的触摸屏输入系统。无论是《涂鸦跳跃》超级流畅的动画，《港口大亨》优美的划线，还是《愤怒的小鸟》完美的弹道轨迹，都诠释了这样一个主题：最好的应用都关注最微小的手指操作的细节。哈佐格所依赖的还有另外一个重要的因素。

"我能做到这个水平的一个重要原因是 cocos2d 库。"他说。

cocos2d 是一个免费的图形代码库，可供开发者利用，从而帮助开发者大量节省编程和实验的时间。比如，你不必写几百行模拟重力效应的代码，只需利用 cocos2d 库中的一行代码即可。

哈佐格说："回想起来，我很幸运。如果我在 2008 年开始做这款游戏，可能不会成功，因为我必须编写所有 cocos2d 里的东西，需要做很多工作去模拟物理现实。幸

运的是，2009 年 3 月，cocos2d 库就可以使用了。我可以用接近完成状态的 cocos2d 库，哪怕我早开始一个月，所有工作都需要重做。cocos2d 是《火柴人战争》成功的一个重要原因，很幸运有这么一个免费的开源图形库与我的游戏软件同步制作。”

9.2　海上的生活

《火柴人战争》大获成功期间，哈佐格每周 7 天、每天 12 个小时为它忙碌。海军生涯开始后，他投入到《火柴人战争》的精力逐渐减少。然而，幸运的是，他可以在训练间隙挤出时间来改进这款游戏。

哈佐格认为，《火柴人战争》的成功并没有给他的生活带来多少改变。在做《火柴人战争》之前，他就已经决定加入海军，所以他的未来早就已经规划好了。

“我在做《火柴人战争》之前就知道自己想干什么，”哈佐格说，“我喜欢计算机，喜欢制作新东西，但我不想一辈子都做 iPhone 开发者，我不会为了做一个 iPhone 开发者而选择退役。”

“无论如何，我不能说：‘我要退役！’”他笑道，“我现在有一个公司，有很好的产品，与其他开发者也保持着良好的关系。我们还在不断推出新的东西，我偶尔也能帮帮忙，但是我的日常工作还是在海军服役。”

对卧室程序员的崛起和独立开发者可以面向全球销售产品，哈佐格有什么样的看法？

“我觉得太棒了，”他说，“你想想，10 年前我们就有了做这些事情所需要的技术。13 岁时，我不能销售自己的软件，唯一的原因就是法律、技术和金融壁垒。那时，没有方便的软件分销渠道。现在，很多人都可以在卧室里写出很棒的软件，一个人几个星期就可以做出让人吃惊的东西。在苹果公司出现之前，个体程序员的处境是很艰难的。”

哈佐格认为，他在很大程度受到了英国游戏程序员肖恩·奥康纳（Sean O’Connor）的激励和影响。肖恩·奥康纳是 App 商店出现之前罕见的取得成功的卧室开发者。他为 Palm OS、Palm Pilot 和 PC 机制作软件，成为了 20 世纪 90 年代末编程领域的偶像。奥康纳的情况也曾经与哈佐格类似。

“奥康纳有一份程序员的工作，同时也开始自己制作游戏，”哈佐格说，“最终他赚到了很多钱，于是便辞掉了原来的工作，成为了一名成功的卧室程序员。几年前看到这个故事，我非常向往。他在我眼里是一个非常励志的形象——喜欢制作游戏，而且干得很好，能够以此为职业。”

谈到现在的移动应用行业时，哈佐格说：“现在困难多了。我无法想象新的独立开发者将面临什么样的情况。虽然你还有机会，有可能做出热门软件，但是能够进入榜首的独立开发者正在急剧减少，竞争也越来越激烈。”

“制作《火柴人战争》期间，编程和设计全是我一个人完成的。但是，在它大热之后，我聘请了一个朋友帮我设计图形，另外还请了一些人制作音效，因为这些事情我自己做不好。”

“我很幸运，因为《火柴人战争》的成功是在 App 商店早期取得的。我证明了自己可以先赚钱再投资。我知道月底会有进账，所以可以投钱去改进图形和音效。然而，现在的人要承担很大的风险，他们要先投钱进去，而且很容易在投入 1 万美元之后，发现做出的游戏总共只卖了 100 美元。”

和其他的 App 百万富翁一样，哈佐格很享受全心投入手头工作的状态。显然，对技术的热爱就是他的动力。我不禁会想，也许 App 商店对他还不够刺激。如果让他在为中产阶级上班族制作休闲游戏和驾驶一艘核潜艇穿越七大洋这两件事之间作出选择，他会毫不犹豫地选择更加刺激的那个。很多《火柴人战争》的玩家也许不知道这个游戏的创作者正在钢铁怪兽的肚子里，在水下巡航。下次看到别人在玩这个游戏时，你就可以告诉他们了。

9.3 小结

以下是本章的要点：

- 哈佐格对后来者的建议是什么？“独立工作。我一开始就是这么干的。专心制作让人着迷的游戏，之后再想赚钱的事。制作出色的产品是第一位的。”
- 现在，哈佐格没有多少时间制作软件，海军的工作令他无暇再做编程。他需要与核潜艇的反应堆为伴，在深海里巡航。如果要从他身上吸取什么经验的话，那就是做自己想做的事。哈佐格仍然会涉足软件开发，但他知道何时应该停手。

- 我问哈佐格，军旅生活能否给他带来制作 iPhone 游戏的灵感。他说：“有可能。现在，我很享受我的工作。”如果你是一名软件设计师，就应该在周围的世界里寻找灵感。你的生活越不平凡、越有冒险色彩，你的创意素材就越多。别为创意发愁，留意外面的世界，做个有心人。
- 《火柴人战争》证明了简单的图画在 iPhone 应用中也可以极富表现力。不要以为 iPhone 游戏玩家只迷恋华丽的视觉效果。和《涂鸦跳跃》一样，《火柴人战争》也立足于自制的效果。应用开发者在设计软件时，应该大胆而朴实。

第 10 章　愤怒的小鸟

弹弓的橡皮筋在拉力的作用下发出嘎吱声，突然，它猛地弹回，把一只小鸟射向了太平洋的上空。小鸟越飞越快，越飞越高，变成了小岛上空的一个小黑点。有那么一瞬间，它就像停在了空中。然后，它缓慢而愉快地到达抛物线的顶端，接着又开始落向地面，在空中划出一道优雅的弧线。

轰隆一声，小鸟撞上了小岛上的木制城堡。城堡的横梁开始摇晃，发出嘎吱声。那一刻，城堡似乎还安然无恙。但是，小鸟滚下外墙，撞倒了一根主梁。于是，城堡开始震动，紧接着坍塌，瞬间砸死了栖息在里面的动物：两头绿色的猪。

小鸟发出粗厉的叫声，它或许是被自己无意的杀戮震惊了。它摆落下几根羽毛，然后毫无征兆地轻声爆炸了。

这不是一段离奇的幻想，而是对一款游戏的描述，它就是《愤怒的小鸟》——电子游戏史上销量最高的一款游戏。这款游戏取得了惊人的成功，但它的创作者罗维奥公司（Rovio）最初曾被视为 App 市场里的失败者。

10.1　风靡全球

最近，《愤怒的小鸟》作为 App 商店中赚钱最多的应用入选了《吉尼斯世界纪录大全》（*Guinness Book of World Records*）。它被下载了 2.5 亿多次，并且继续保持着平均每天 100 万的下载量。罗维奥公司称，数据表明，每天全世界的玩家玩《愤怒的小鸟》的时间累计长达 2 亿分钟，而仅在 iOS 设备上就超过 100 万小时。

有人认为这是巨大的时间上的浪费，罗维奥公司的 CEO 米凯尔・赫德（Mikael Hed）回应道："想想人们做的其他那些无聊得多的事情吧。现如今，人们需要随时娱乐，哪怕只有片刻空闲……那 2 亿分钟大多是这些短暂的空闲时间，《愤怒的小鸟》正好填补了这些时间间隙。"

这是很合理的辩护，很多国家的政府也同意他的观点。《愤怒的小鸟》是唯一获得了国家首脑支持的 iPhone 游戏。据《每日电讯报》报道，英国首相大卫 · 卡梅隆（David Cameron）就是《愤怒的小鸟》的超级粉丝，“他会在自己的 iPad 上把无翅和无腿鸟弹射出去，消灭想偷鸟蛋的绿猪”。

俄罗斯前总统迪米特里 · 梅德韦杰夫曾经公开感谢罗维奥公司的市场营销主管彼得 · 韦斯特贝卡（Peter Vesterbacka）为《愤怒的小鸟》所做的工作。在圣彼得堡的国际经济论坛上，梅德韦杰夫站起来对听众说：

> “在谈论政治之前，我想先感谢韦斯特贝卡先生给这么多官员创造了一个新的消遣物。现在，他们在空闲的时间或者不那么空闲的时间里，都有事情可做了。我本人就多次看到他们玩《愤怒的小鸟》。”

除了对全球政坛的影响，《愤怒的小鸟》还影响了整个社会。它有一个名人粉丝团，其中一些粉丝大大出乎人们的意料，比如作家萨尔曼 · 拉什迪（Salman Rushdie）[①]，他声称自己是玩《愤怒的小鸟》的大师，还有政治讽刺作家乔恩 · 斯图尔特（Jon Stewart）和喜剧演员柯南 · 奥布莱恩（Conan O’Brien）。

奥布莱恩甚至用宜家的家具做了一个游戏的复制品，并在他的节目中把它打碎。

“今晚，我们决定向芬兰为人类作出的最大贡献致敬，”奥布莱恩在节目的开场白中说道，“当然，我说的是电子游戏《愤怒的小鸟》。”然后，他向观众展示了实物搭建的游戏场景，并且把充气的愤怒小鸟弹射出去，将家具击得粉碎。

流行音乐小天王贾斯汀 · 比伯（Justin Bieber）也明确表达了自己对这个游戏的喜爱。比伯的一言一行左右着庞大的北美青少年人群，他在推特中写道：“我喜欢《愤怒的小鸟》。它太容易让人上瘾了。”这无疑是罗维奥公司所能期待的最好的宣传。

《愤怒的小鸟》悄悄地进入了流行文化，这是其他任何 iPhone 游戏都望尘莫及的。它的游戏机制有一种超自然的吸引力——一种心理欲望，在本章后文我会谈到，它使玩家欲罢不能。再加上可爱的角色设计和强大的游戏叙事，《愤怒的小鸟》让玩家爱上了这些身处遥远的太平洋岛上的奇怪的鸟儿。罗维奥公司开始利用人们对这些游戏角色的喜爱来赚取收入，它把游戏中的小鸟实物化，消费者可以购买一系列的《愤怒

① 印度裔英国作家，因 1988 年出版的小说《撒旦诗篇》引起极大争议。——译者注

的小鸟》毛绒玩具——罗维奥公司已经售出了 6 万多个这样的玩具。据估计，罗维奥公司将近一半的营业收入都来源于游戏之外的商品和授权。

10.2 第 52 次运气

罗维奥公司成立于 2004 年，最初叫做瑞鲁德（Relude），创立者是芬兰的一对堂兄弟——尼克拉斯・赫德（Niklas Hed）和米凯尔・赫德。一开始，米凯尔的父亲、企业家卡吉・赫德（Kaj Hed）向公司资助了 100 万的资金。如果没有这笔钱，他们可能还没成功就花光了所有的现金。在外界看来，《愤怒的小鸟》是一夜成名，但实际上，罗维奥公司经历了财务困境、伤心失望、52 个游戏的失败和机遇面前的巨大阻力。如今，《愤怒的小鸟》坐在 App 商店之巅，成为了 iPhone 上标志性的成功典范。然而，在此之前，这个家族公司陷入过困境，甚至差点倒闭，最后才勉强逃脱了破产的命运。



来源：Chillingo 授权使用，©2011 年 Rovio Mobile

米凯尔・赫德，风靡全球的游戏《愤怒的小鸟》的创作者之一

10.2.1 兄弟同心，其利断金

和《涂鸦跳跃》的兄弟俩一样，米凯尔和尼克拉斯从小就对制作电子游戏有着浓厚的兴趣。小时候，他们就一起讨论游戏。尼克拉斯对物理游戏特别感兴趣，他会编写代码向朋友炫耀。对编程的着迷，让他后来在赫尔辛基大学拿到了计算机科学学位。

他的堂兄米凯尔则在芬兰军队服役了一年，然后上了商学院，他先是在欧洲学习，后来去了美国。

毕业后，尼克拉斯试图说服米凯尔和他一起创建一个电子游戏公司，专门销售手机游戏。那时，iPhone 还没有问世，每一份游戏合同的签订都必须经过与手机运营商小心翼翼、苦口婆心的谈判。这是很麻烦的事，米凯尔一开始很不愿意参与。

但是，尼克拉斯很会劝说。他赢得了为一款早期智能手机制作游戏的机会，受这一胜利的鼓舞，他最终成功说服了米凯尔：基于这次胜利，他们可以在移动游戏市场大展身手。

尼克拉斯还得到了彼得・韦斯特贝卡的支持，后者是惠普公司颇有影响力的通讯行业专家。

10.2.2　贵人韦斯特贝卡

在 2003 年的智能手机游戏竞赛中，韦斯特贝卡认识了尼克拉斯，尼克拉斯赢得了那次比赛。比赛由惠普公司赞助，韦斯特贝卡则是评委之一。他对尼克拉斯印象深刻，并且告诉他一定要“创立自己的移动软件公司”。当时，韦斯特贝卡还不知道，七年后，在罗维奥大获成功之时，他会辞去自己的工作，加入这家公司，负责市场营销工作。

米凯尔租了办公场所，瑞鲁德公司（罗维奥的原名）开始承包其他游戏开发者的项目。然而，米凯尔与他的父亲卡吉（这家新生公司的实际投资人）发生了矛盾，导致公司的运营情况迅速变得糟糕起来。到 2005 年中期，公司的情况不断恶化。米凯尔离开了公司，开始从事独立漫画书的出版。

没有了米凯尔对公司发展方向的掌控，罗维奥陷入了更深的危机。尽管公司的客户名单上继续添加着令人印象深刻的名字，如电子艺界和南宫梦，但公司内部普遍感觉，创作一个热门游戏的目标似乎无法实现，而这本应该是公司的工作重心。随着开发成本的增加，罗维奥公司越来越偏离正轨，开始遭受巨额的亏损。

10.2.3　烧钱，烧钱

2009 年初，罗维奥公司的财务状况已经火烧眉毛了，这正应了公司的名字，“罗

维奥”在芬兰语里的意思就是“篝火”。在最为惨淡的日子里，罗维奥公司被迫裁员，将 50 名员工减少到了 12 名。就在那时，大家对现实开始有了清楚的认识：罗维奥公司原本是要成为一家热门游戏公司，但问题是，他们连一个热门的游戏都没有。就在公司要倒闭的时候，尼克拉斯突然得到了启发，他说服卡吉重新请回了米凯尔，让米凯尔掌握公司的大方向，并把公司的重心从承接工程上转移了出来。是什么事情启发了尼克拉斯，让他作出这一重要决策呢？答案就是 iPhone 的问世和 App 商店的推出。

尼克拉斯意识到，iPhone 解决了罗维奥公司的很多难题。公司不必再依赖大游戏公司的营销团队，也不必再与运营商苦苦谈判。App 商店意味着有了全世界范围的分销渠道，意味着可以直接接触几百万名客户。苹果公司可以成为他们的发行部门，而他们只需集中精力，找出那颗珍贵而难得的宝石：一个轰动的应用程序。

为其他游戏公司做的开发工作使罗维奥暂时腾不出时间。2009 年春天，罗维奥的首席游戏设计师杰科・伊萨洛（Jaakko Iisalo）打开 Photoshop，开始设计游戏的图形。伊萨洛经常向团队展示他的创意，这正是他许多创意中的一个：他画了一些彩色的鸟，每只鸟的颜色跟色块相同。轻拍色块，就会导致同样颜色的鸟被弹出去撞碎。屏幕效果看上去有点像后来的《愤怒的小鸟》，伊萨洛觉得这会很有戏。



来源：罗维奥授权使用，©2011 年 Rovio Mobile

《愤怒的小鸟》的角色形象由杰科・伊萨洛早期的素描发展而来

伊萨洛向尼克拉斯和米凯尔展示了屏幕效果，他们立刻被小鸟愤怒的表情和不会飞的荒诞吸引了。团队决定将猪作为小鸟的敌人添加进去，并把猪设计成绿色，暗示猪流感传染病。后来，他们又创造了一个背景故事，用猪偷鸟蛋来解释为什么小鸟要发动残酷的攻击。

设计师很快发现，每次对代码进行微小的修改后，程序员在测试时都会陷进游戏里玩上几局，而不是立刻去做手头的工作。

“对于我们之前的游戏，大多数朋友和家人通常都是匆匆看一眼，然后给一些泛泛的好评，”米凯尔后来说道，“但是对于《愤怒的小鸟》，大家的反应几乎都是一样的：他们抓起 iPhone，找到一个安静的角落，便开始玩个不停，直到他们手里的手机被抢走。”这真的是特别令人上瘾的玩意儿。



来源：Chillingo 授权使用，©2011 年 Rovio Mobile

很多玩家发现，《愤怒的小鸟》特别容易让人上瘾

10.3　游戏概念由来已久

《愤怒的小鸟》并非完全原创。可以说，几乎没有哪个伟大的发明是完全原创的。但是，在这个游戏中，罗维奥公司将各种元素组合得既新奇又出色。《愤怒的小鸟》脱胎于一些把物体用力投向可摧毁的建筑的物理游戏，如《城堡粉碎战》（*Crush the Castle*）和它的前身《城堡云》（*Castle Cloud*）。其他不少投掷动物的游戏也都包含了《愤怒的小鸟》的物理机制，但它们缺乏对游戏操控、角色个性和图形的巧妙结合。《飞天刺猬》（*Hedgehog Launch*）和《丢乌龟》（*Toss the Turtle*）就是早期的两个投掷动物游戏。然而，尽管这些早期的游戏对《愤怒的小鸟》有很大的影响，有些罗维奥的批评者甚至认为这些游戏都包含了《愤怒的小鸟》的一些元素，但是，只有《愤怒的小鸟》把这些不同的游戏元素统一完美地组合在了一起。罗维奥公司的技巧在于，它能识别好的游戏元素并对其加以改造。后来，米凯尔说《愤怒的小鸟》“真正把所有元素糅合在了一起”。

在发布游戏之前，罗维奥对游戏令人上瘾的特质十分兴奋，公司的员工也都认为自己拥有了一个足以引起轰动的产品。尼克拉斯和米凯尔确信，这个游戏将使罗维奥公司打一场翻身仗，结束公司多年的混乱和动荡。他们决定投资 10 万欧元开发这个游戏，并于 2009 年年底在 App 商店推出。那年的 12 月，罗维奥公司全体员工都屏住了呼吸，等待游戏发布后的反响。

然而，《愤怒的小鸟》竟然栽了。

10.3.1 反响不佳

美国和英国这两个最大的 App 商店市场只是瞟了一眼这个新游戏，然后耸了耸肩，完全没把《愤怒的小鸟》当回事。对这种市场反应感到震惊之余，罗维奥公司注意到了一个有趣的现象：在小一些的市场，更容易赢得竞争。于是，公司决定把重点先放在像芬兰这样的小市场。这样，只需每天几百份的销量，《愤怒的小鸟》就可以登上芬兰 App 商店榜首。相比之下，在美国至少需要一天几千份的销量。罗维奥重点进攻的几个欧洲国家有了不错的市场反应，《愤怒的小鸟》一共卖出了 3 万多份。罗维奥公司认为，在这些市场的成功有助于说服苹果公司选荐公司的游戏。但是，罗维奥不打算自己去找苹果公司，而是决定和当时的独立游戏出版公司 Chillingo 合作。

Chillingo 是一家英国游戏开发公司，产品质量高，有着良好的声誉，而且与苹果公司的关系也不错。这对罗维奥而言，有着不可估量的利用价值，因为《愤怒的小鸟》要想成功，还需要最后一环：App 商店的选荐。

10.3.2 统治世界

在罗维奥和 Chillingo 的努力下，《愤怒的小鸟》得到了苹果公司的注意。他们达成一致，让这款游戏在 2010 年 2 月的第二个星期成为英国 App 商店上的本周最佳游戏。尼克拉斯和米凯尔把这当做将《愤怒的小鸟》推上榜首的唯一机会。于是，他们开始了一系列的行动，给游戏增加了 40 多个新关卡，做了一个精简（免费）版，还设计了一个宣传片放在 YouTube 上。他们设计这次具有战略意义的活动，只为在得到苹果公司的推荐后，给玩家留下深刻的印象。他们做到了。



来源：Chillingo 授权使用，©2011 年 Rovio Mobile

罗维奥为游戏添加了关卡并制作了一个精简版

在获得苹果公司选荐的第一个星期，《愤怒的小鸟》一下就从默默无闻升到了榜首。尼克拉斯和米凯尔惊呆了。然而，这仅仅是个开始。同年 4 月，《愤怒的小鸟》在美国市场也夺得了第一名。《愤怒的小鸟》现象已经开始了，而且势不可挡。这些诞生在芬兰罗维奥公司电脑屏幕上的彩色小鸟，正以它们那不会飞的身躯，在世界各地（从东京到开罗）的每一台 iPhone 屏幕上弹来弹去。简单而灵巧的设计为这款游戏赢得了几百万用户。

米凯尔告诉 GamePro[①]："好的游戏必须易学难精，这是古老的智慧。'易学'特别重要，当你一看到屏幕，就应该知道要做什么。"

> "《愤怒的小鸟》很简单，但又有深度。好游戏必须给玩家带来很多乐趣，让他们玩了还想玩。《愤怒的小鸟》很好地做到了这一点。"

① 美国一家电子游戏传媒公司，可提供游戏资讯、游戏评论等。——译者注

10.4 走出 iPhone 平台

据估计，罗维奥公司现在的年收入超过 8000 万美元。而且，它的成功并不限于 iPhone 平台。《愤怒的小鸟》已经展翅飞进了流行文化，甚至进入了好莱坞。有一件事称得上是罗维奥最大的成功：20 世纪福克斯公司请他们为动画电影《里约大冒险》（*Rio*）制作配套游戏《愤怒的小鸟之里约大冒险》（*Angry Birds Rio*）。在这个特别版的游戏中，愤怒的小鸟们与电影中的动画英雄一起战斗。10 天内，这个游戏就卖出了 1000 多万份。授权经营是罗维奥公司谨慎而聪明地利用他们的畅销游戏的一个典型方法。

"我们看到，在做出一个热门游戏后，大多数游戏公司会立刻试图制作下一个新的游戏，"米凯尔对 CNBC 说，"但是我们发现，这样做的成功案例并不多。于是，我们开始思考还能围绕《愤怒的小鸟》做点什么，有没有办法把它做成娱乐业的特许经营。做游戏是我们擅长的，除了《愤怒的小鸟》，我们还将做其他的游戏。但是，现在我们正在执行公司的传媒战略，而不急于一个游戏接一个游戏地做。"

这个中心战略是要把他们的旗舰品牌深入扩展到大众意识当中去，这意味着《愤怒的小鸟之里约大冒险》只是罗维奥公司许多主题版游戏中的一个，其他还包括万圣节版（在小猪中加入了南瓜元素）和叫做 Pignic 的夏季版。



来源：Chillingo 授权使用，©2011 年 Rovio Mobile

万圣节版

现在还有关于《愤怒的小鸟》主题公园的讨论。

“信不信由你，我们收到过这样的建议，而且我相信‘愤怒的小鸟乐园’（Angry Birds Land）就是他们想用的名字。”米凯尔告诉路透社，“会不会有关于《愤怒的小鸟》的主题公园，现在还不好说，但是，如果 10 年内还没有出现含有《愤怒的小鸟》元素的主题公园，我一定会觉得很奇怪。”

甚至还有一个相关的动画电视系列剧正在创作当中。



来源：Chillingo 授权使用，©2011 年 Rovio Mobile

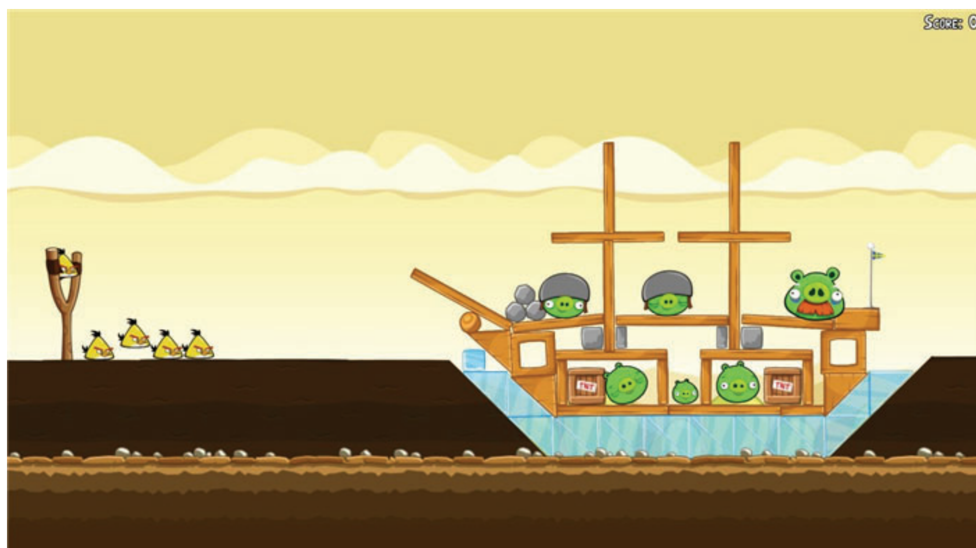
围绕《愤怒的小鸟》制作的商品正在风行，包括 T 恤衫、毛绒玩具等

“关于制作《愤怒的小鸟》的电视节目，我们已经考虑很长一段时间了，而且这绝对是我本人目前的一项主要工作。”米凯尔在 2011 年初接受《21 世纪传媒杂志》（*C21 Media Magazine*）的采访时说。

罗维奥曾想尽力把《愤怒的小鸟》销售给安卓用户。但是，在安卓市场零售软件是出了名地困难，所以罗维奥后来还是放弃了，决定免费向安卓用户提供这款游戏。现在，公司每月在安卓平台上的纯广告收入已经上升到了 100 万美元左右。

10.5　设定 App 行业标准

《愤怒的小鸟》让大众认为应用设计师是目前全世界最热门的工作。电子游戏一直都在向好莱坞式的大制作发展，但需要与之匹配的是巨额的预算。尽管《愤怒的小鸟》的诞生经历了坎坷曲折，但在外人看来它非常简单。正是它看似简单的游戏设计，让很多人深受鼓舞，决定加入 App Store 一试身手。同时，这款游戏也提升了社会对游戏程序员的认可，要知道，以往游戏程序员是不受待见的。所以，我们需要感谢这些爆炸的小鸟。



来源：Chillingo 授权使用，©2011 年 Rovio Mobile

《愤怒的小鸟》的成功好像来得很容易，但事实并非如此

10.6　小结

以下是本章的要点：

- 《愤怒的小鸟》并非一夜成名。赫德家的堂兄弟二人经过了 52 次努力，才创造了这个热门的游戏，而且在此过程中，他们的公司几乎倒闭。
- 《愤怒的小鸟》采用了一种既有的游戏模式——城堡和投石机，并对此进行了完善。游戏如此引人注目的原因在于它的简洁性，但它的简洁又很有迷惑性，因为要做到使某样东西看上去*如此简单*其实*并不容易*。罗维奥公司是一个很好的范例，它展示了一个小型软件公司如何创作出高品质的产品，怎样与合适的人展开合作，进行市场推广，最终取得惊人的成果。
- 罗维奥看到了市场营销的价值，它没有试图自己承担市场推广的工作，而是与更有经验的团队合作，为自己的产品推广提供急需的动力。创造一款好产品只是成功的一小部分，让你的应用被尽可能多的人看到才至关重要。如果你的应用设计精良且具有吸引力，那么就很容易通过向公众推广获得回报。然而，你要确定在市场推广上花费时间和金钱是否值得。如果产品不好，即使进行宣传也卖不出去。在好莱坞，糟糕的影片也能通过步调一致的市场推动而盈利，然而移动应用的消费者非常善变和苛刻。毫不夸张地说，如果你的应用不合格，他们还有几千个其他应用可以挑选。
- 《愤怒的小鸟》证明，应用可以成功地扩展到 iPhone 平台之外的世界。罗维奥为电影公司做了配套游戏，还特许经营服装和玩具。《愤怒的小鸟》的形象出现在很多不同的商品上，罗维奥公司利润的相当一部分都来自 App 商店之外的实物商品的销售。
- 罗维奥在苹果 iPhone 的竞争对手安卓平台上作过一个有趣的测试，得出的结论是：安卓用户不太可能掏钱买应用（《愤怒的小鸟》在安卓上是免费的），但是公司可以通过应用内嵌广告来获取可观的收益。这种模式能否养得起尚未成为明星的普通开发者，目前还不清楚，答案要在数年后才见分晓。

Part 3 第三部分

应用程序的变革

本部分内容

第 11 章　从卧室到董事会

在过去的几年里，iPhone 和 iPad 让许多独立程序员成为了行业的领袖。孤寂的卧室程序员晋升为董事会成员，这是苹果产品广泛流行带来的附加效应。

大型投资财团和跨国游戏企业对 iPhone 软件的热销作出了回应，他们像抢劫一样疯狂地收购小型的独立工作室。开发者社区渐渐丧失了自己的斗志，转而倒向大型企业，一些开发者（如 ustwo 的米尔斯）对此深表厌恶。但不可否认，收购是有利可图的。很多独立工作室都希望那些吸血乌贼伸出长长的触角，敲响他们的大门，把钞票扔向他们。

11.1　黄金时代

业内人士普遍觉得自己生活在一个最为独特的时代：众多技术革命刚刚开始，幸运的极少数人作出的决策最终会为他们带去巨大的财富。

1976 年，苹果公司创立于加利福尼亚州洛斯阿尔托斯（Los Altos）的一个车库里。车库本来是乔布斯的父亲修车的地方，父亲把那块地方腾了出来，让儿子和史蒂夫·沃兹尼克（Steve Wozniak）制造苹果电脑。有趣的是，乔布斯的父亲费了老大劲拖回家的一个巨大的木质工作台，就是苹果公司的第一条生产线。“当时就只有我和沃兹两个人，”多年后，乔布斯再回到那个地方时对《财富》杂志说，“我们既是生产部门，也是运输部门，所有工作都归我们管。”

很多 iPhone 程序员起步的环境与此类似，他们只有一台 iPhone、一台从 eBay 上淘来的 MacBook 和几本编程手册。简单的电子设备加上一些想象力，就是那些最终成为超级明星和 App 百万富翁的人们的全部工具。

然后，你还需要一点运气。

11.2 逃离公司暴政

西蒙·奥利弗（Simon Oliver）就是这样一个超级明星，他从独立程序员发展成为了 iPhone 游戏界的霸主，之后又被大公司抢去。奥利弗制作了轰动一时的游戏《奥兰多大陆》（*Rolando*）。毕业之后的几年，奥利弗一直在为伦敦的交互产品制作公司做一些 Flash 项目。但是，他逐渐厌倦了为别人工作，满脑子都是创作游戏的愿望。于是，他决定进入游戏行业。奥利弗从小就爱玩游戏，但他发现作为一个新手，自己几乎不可能在游戏公司里找到一席之地。

"太困难了，跟我竞争职位的人经验都比我丰富得多，而且参与过好多游戏项目。"奥利弗说，"于是，我只好想其他办法进入这个行业。我发现，独立游戏正在飞速增多，很多像《粘粘世界》和《时空幻境》（*Braid*）之类的游戏证明，只要有好创意，小团队也能创造极为成功的游戏。"



来源：西蒙·奥利弗授权使用，©2011 年西蒙·奥利弗

西蒙·奥利弗，《奥兰多大陆》的创作者，逃离了朝九晚五的编程苦差，成为了独立的 iPhone 开发者，并且名利双收

这两个游戏以及其他类似的游戏给游戏行业带来了新的启示。一些传统游戏公司大为震惊，因为他们发现原来消费者喜欢的是简单、好玩、不复杂的游戏体验。

这些玩家不在乎 3D 图形或者精心设计的故事情节，在他们看来，只要好玩就行。多年来，游戏公司和硬件制造商之间的互利关系鼓励了游戏复杂度的无节制提升，从而推动硬件一轮又一轮的升级。那个时代的流行词是“现场感”和“真实感”，休闲游戏在很大程度上受到了排斥。但是，所有这一切即将改变。



来源：乔纳森·布洛授权使用，©2011 年 Number None 公司

《时空幻境》证明，只要有好创意，很小的团队也可以创作出了不起且吸引人的游戏。《时空幻境》很快就成了 Xbox Live 上评价最高的游戏

11.2.1 英雄偏爱零预算

在游戏预算普遍高达百万美元的行业背景下，任天堂推出了 Wii，不久后苹果推出了 iPhone。尽管这两个平台差别很大，但它们有一个重要的共同点：开创了精简、低保真和娱乐至上的流行趋势。这对游戏行业的影响极为深远：突然之间，制作游戏的小型团队又有了生存的机会。首先，Wii 证明了简单、高质量的游戏有可能流行；其次，iPhone 证明了这些游戏能够以低成本开发并大规模地销售。大型跨国游戏公司的天价预算开始显得十分滑稽。沉寂了十年后，卧室又重新成为了程序员创造财富的地方。

> "iPhone 发布的时候，我意识到，这就是我一直在等待的平台，我非常地激动。"奥利弗说，"我做的第一个游戏是《达菲鸭》(*Duck Amuck*)，它的原型从未正式发布。这个游戏是在 2007 年 11 月做的，当时 App 商店和 SDK 都还没有出现。我迫切地想早点开始，所以先用上了勇敢的黑客凑出来的非官方的 SDK。《达菲鸭》非常简单，但是在早期能做出可以运行的东西还是很有趣的。"

很多成功的开发者都有过奥利弗的经历。他等不及苹果公司开放开发平台，所以在苹果宣布官方 App 商店和 iPhone SDK 之后，App 商店还没有正式开张之前，就开始在破解了的 iPhone 平台上（参见第 5 章）制作应用程序的原型。

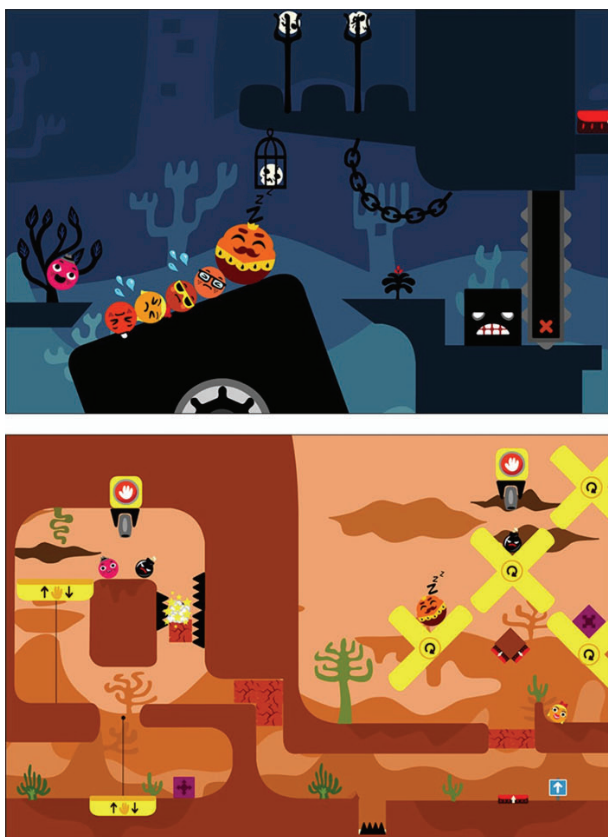
"我尝试过很多不同的原型和变体，"奥利弗解释道，"在那个阶段，没有什么可供比较和借鉴的。没有 App 商店，没有正式发布的游戏，也没有使用多点触摸屏和重力感应的惯例。有好几次，我都感觉自己进入了死胡同，但最终还是攻克了主要的设计难关。"最终，奥利弗觉得自己有了一个足够强大的核心创意，可以将它创作为一个完整的游戏：《奥兰多大陆》。

11.2.2 《奥兰多大陆》的世界

在游戏《奥兰多大陆》里，玩家可以操纵一种球形生物。通过倾斜手中的 iPhone 或 iPad，你能够造成一种虚拟重力，来驱动这种球形生物，让它在地面上滚动。这是新近出现的重力平台类游戏。加速度计（或者叫重力感应器）是 iPhone 检测方向和空间运动的部件，在 iPhone 之前没有被主流电子设备采用。索尼 PSP 有一个类似的游戏《乐克乐克》(*Loco Roko*)，但是奥利弗是第一个在 iPhone 上普及这种游戏类型的人。

刚开始，为支持《奥兰多大陆》的早期开发，奥利弗还继续干着他的自由职业，但是最终，他决定投入所有的时间和积蓄，全身心创作这个游戏。他需要找一位插图师，来帮他制作游戏的视觉效果。找遍了插图选辑、博客和 T 恤网站，他最终找到了来自芬兰的年轻插图师米寇·瓦拉米斯（Mikko Walamies）。

"我就是喜欢他的作品风格，富有魅力而没有过多细节。"奥利弗说，"由于第一代 iPhone 的计算能力有限，我们需要一种粗犷的风格，既可以表现角色和游戏的魅力，又无需巨大的计算能力。"



来源：西蒙·奥利弗授权使用，©2011 年 ngmoco

在西蒙·奥利弗大红大紫的 iPhone 游戏《奥兰多大陆》里，玩家可以通过倾斜苹果设备来操纵一个圆滚滚的家伙

2008 年 7 月初，奥利弗发布了《奥兰多大陆》的预告片。几个小时之内，就获得了无数新闻站点的报道。当时，各网站极度渴望报道有关 iPhone 应用程序的新闻。

11.2.3　ngmoco加入战斗

几天后，奥利弗接到了 ngmoco 公司的艾伦·于（Alan Yu）打来的电话。ngmoco 是一家刚成立并由风险投资支持的美国游戏出版公司，致力于创作和出版用于以 iPhone 为主的新平台的游戏。对方希望奥利弗飞往旧金山与他们公司会面。

“会面期间，我们聊得非常好，”奥利弗说，“我们都认为 iPhone 是一个巨大的机遇，会对游戏行业产生重大影响。”

ngmoco 的创建人是前电子艺界公司的高管尼尔・杨（Neil Young），资金来源正是 App 商店开张时宣布的那有名的 2 亿美元 iFund。ngmoco 的计划简单而聪明：利用风险投资，抢购有前途的独立开发者，让他们集中精力制作可盈利的应用程序。最终，ngmoco 筹集了 4060 万美元的资金，将游戏卖出了 700 万份。后来，ngmoco 被日本移动游戏公司 DeNA 以 4 亿美元收购。

在旧金山会面结束的几个星期之后，奥利弗加入了 ngmoco。2008 年 12 月，他们推出了《奥兰多大陆》。

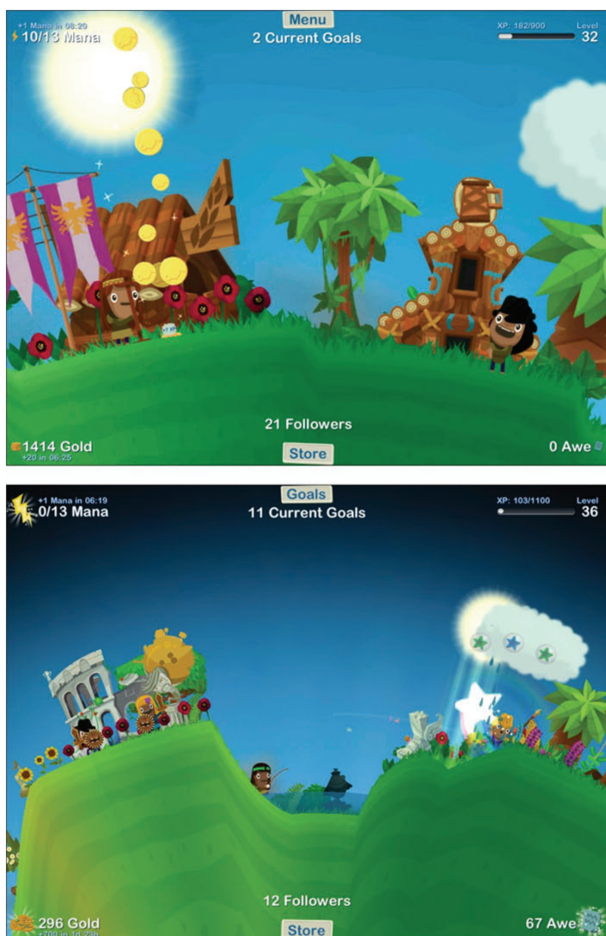
“我记得那天我是凌晨三点起的床，因为要在游戏开卖的时候，观察大家的第一反应。”奥利弗说，“在我的记忆中，自己很少这么紧张。我们的产品发布耽搁了一小会儿，玩家在论坛里热烈地讨论和等待《奥兰多大陆》。我当时感觉，我们的游戏几乎不可能达到他们的期望。”

有记者问 ngmoco 的高管艾伦・于，为什么他在电子艺界的时候没有做 iPhone 游戏。他告诉记者：“电子艺界是一家伟大的公司，我爱它，也爱那里的人。在那里，我学到了很多东西。但是，从大公司独立出来，你可以更快地行动起来……你不必动用 80 人的团队去做一个希望大热的游戏，而是可以组建两三个人的团队，甚至一个人的团队，比如《奥兰多大陆》团队，来从事一个只需几个月就能完成的项目。”

奇怪的是，两年后，电子艺界开始疯狂地“抢夺”iPhone 开发者，并且吞并了一些独立开发团队，如 Chillingo（发行《愤怒的小鸟》）和 Firemint（《航空指挥官》创作团队）。显然，电子艺界没有觉察到，公司的内部政策只会让这种异乎寻常的开发模式死路一条。

像电子艺界这样的跨国游戏公司，很容易因董事会的俗务扼杀创造力，而奥利弗这样的独立开发者则十分积极而且富有热情。

> “《奥兰多大陆》最终发布后，我整天泡在论坛和推特搜索里。看到大家的正面评论，我才松了一口气。”奥利弗说，“那天早上的第一条评论来自 PocketGamer，它给了我们满分 10 分。从那一刻起，我悬着的心总算可以稍微放下了。几乎那一整天，我都在酒吧里庆祝，并且不时盯着 App 商店的排行榜，看到它最终挺进了前五名。”



来源：ngmoco 授权使用，©2011 年 ngmoco

《上帝之手》（GodFinger），ngmoco 众多 iPhone 游戏产品中的一个

11.3　“强盗”来了

2009 年 7 月，有人问艾伦·于，电子艺界和 Gameloft 等公司入侵 iPhone 平台是否打乱了 ngmoco 的计划。

“我认为，这个领域足以容纳各种类型的公司。”艾伦说，“我们的优势在于，我们了解用户，知道他们使用 iPhone 的习惯。专注于 iPhone 设备的好处是，我们不会像大公司那样容易因为其他事情分心。”

这次采访的一年之后，艾伦和董事会把 ngmoco 卖给了日本的 DeNA。DeNA 公司规模庞大，那次收购后不久，便因涉嫌违反日本反垄断法被公平贸易委员会突击检查。无论是有意还是无意，ngmoco 培养了一批独立开发者，但之后又把他们卖给了大公司。

现在，这种模式在 iPhone 开发领域相当普遍。几乎每天都在发生这样的事：又一个拥有热销应用程序的独立开发者被某个公司收购了，而在这些公司的控制下，不可能再创作出这样的应用。

> “我觉得 App 商店吸引了两种人，”奥利弗说，“一种人看到了巨大的商机，另一种则看到了实现创意的机会。显然，这两种人之间经常会有重叠。”

11.3.1　当独立开发者遇到大公司

很奇怪，继续做独立卧室程序员还是加入大公司，这个问题会成为热点话题。毕竟，在几乎其他所有行业，找到一位投资者来为自己提供财务上的支持是一件好事。但是，应用程序的世界非常特别，它与过去任何行业都没有明显的相似之处。App 商店代表了一种意想不到的合作关系，合作的双方是自制作品的独立艺术家与世界上最大的公司（苹果）的零售网络。正因为如此，情感因素发挥了作用。人们十分在乎自己创作的应用程序，在很多情况下，他们的作品可以称做“艺术”，而他们自己则可以称为“艺术家”。自从人类文明出现，艺术家与“贵族”之间就一直存在激烈的冲突。在应用程序的世界里，跨国公司就是贵族。与过去不同的是，艺术家有了分销渠道，也就是由资本主义企业的领袖苹果公司所支持的 App 商店。超级强大的资本主义遇到了独立开发者，这是一种超乎想象且最为古怪的联合。

公司收购独立 iPhone 开发者是常见的商业策略，也许最终，它将挑起独立开发者与大公司之间的智力战争。等小开发者逐渐意识到，像电子艺界这样的大公司除了更多的广告预算以外什么也提供不了，这些传统的大游戏公司就会发现，没有独立开发者愿意把自己“出售”给他们了。类似电子艺界这样的公司利用小开发者的恐惧或者说是贪婪的心理，在他们认识到自己真正的价值之前，疯狂地猎取年轻的工作室。

“制作高质量的应用程序非常困难，创造一个成功的应用程序更是难上加难。”奥利弗告诫说，“我看到一些很棒的游戏根本没有被人注意，它们也许能在榜单上散发短暂的光芒，但迅即会被每天如潮般的新应用淹没。”

“上次我看到统计，每天有 500 多个新的应用程序在 App 商店上发布，某个应用要想脱颖而出并保持成功非常艰难。”

正是独立开发者的这种“害怕默默无闻”的恐惧，让他们难以抗拒投靠传统游戏公司的诱惑。但是，对于这些收购，游戏玩家往往表现出震惊和厌恶。

听说Firemint被电子艺界收购后，一个叫第九忍者（NinthNinja）的玩家在Touch Arcade论坛里写道：“这可能是钉在独立开发者棺材上的又一颗钉子。跨国游戏公司收购的开发者越多，他们对 App 商店的控制就越强……如果这真的发生了，电子艺界就只会制作赚钱的游戏，不断地出同一款游戏的续集，就和他们在游戏机市场上的做法一样。”

11.3.2　被收购的风险

《游戏评论》（*The Game Reviews*）杂志的观点与第九忍者截然相反。该杂志曾刊登过一篇令人印象深刻的社论，名为“独立游戏只有被收购才能成功”（Indie Games Will Only Be Successful When They Sell Out）。

“游戏的发布就是一个简单的现实考验，”社论中写道，“独立制作的游戏要想与主流游戏竞争，必须受到大公司的庇护。尽管人们不愿意承认，但 Activision 和电子艺界这样的大公司在决定制作什么游戏的问题上，具有很大的影响力。借助这些公司，独立开发者可以做得更好。”

该社论说明了游戏行业收购的一个主要问题：这一行业根本没有搞清楚独立游戏工作室是什么。但是，《游戏评论》没有注意到其社论中自相矛盾的地方，它说独立工作室通过电子艺界等大公司的收购可以获得“独立开发的翅膀”，但既然被收购了，独立工作室怎么还能被称为“独立”的呢？

这样的文字游戏是 iPhone 开发者广泛使用的策略。大公司通过在语义上耍花招，曲解“独立”的含义，使开发者更容易接受收购。在电子艺界等大公司看来，“独立”大概是指“有很大的自主权”或者“我们暂时不会予以太多的干扰”。但是，他们会一直这样想吗？

11.3.3　吃大户

很多例子都可以说明大公司收购独立开发者时采用了上述战略。

最近，兰登书屋收购了小型开发工作室 Smashing Ideas。之后不久，Smashing Ideas 的 CEO 发表声明，称“我们与兰登书屋的关系妙在工作室还可以继续保持独立”。

这位 CEO 的措词透露了些什么。他把“收购”说成了“关系”，尽管被收购后，工作室成为了最大的传媒集团的一部分，但 CEO 仍然宣称工作室是“独立的”。要说他是自欺欺人并不对，实际上，他很聪明地使用兰登书屋规定的用语，掩盖了大公司打着“帮助”的幌子吞并众多小团队的事实。实情是，传统的大公司大规模霸占小开发者的舞台。因为独立开发者社区中很多人都是艺术家和梦想家，所以大公司改用这些人的语言，来掩饰收购的实质。

现在的问题是：开发者社区将会如何应对传统大公司的入侵？过去，这些大公司发挥了极为重要的作用。那时，软件的分销离不开制造厂、卡车司机、运输和实体商店，然而现在，他们面临着从零售链中被剔除的风险。有了世界上最大的软件零售市场 App 商店，传统公司还能在分销方面给开发者提供什么帮助？

11.3.4 利用独立开发者对失败的恐惧

《游戏评论》认为，如果没有电子艺界这样的公司提供市场支持，开发者就该担心了，因为“如果没人知道你的游戏，它做得再好也没用”。

但是，也许真正该担心的是那些传统游戏公司。它们应该担心独立开发者也许很快就会意识到，比起被传统游戏公司收购，聘请正规的营销公司来推广应用程序更加划算。

> “苹果公司已经充当了独立开发者的出版商，”ustwo 的米尔斯说，“难道开发者需要两个出版商吗？”

11.4 小结

以下是本章的要点：

- 众多小型的独立 iPhone 开发团队证明，在 App 商店可以赚大钱。然而，由于这样一个可行的市场的形成，大公司开始考虑吞并能够为他们盈利的独立工作室。
- 收购独立开发团队的大公司面临着一个矛盾：他们所欣赏的应用程序不能在传统的工作室体系中创造出来。独立开发之所以可以成功，主要是因为设计师和

程序员脱离了公司的限制，能够自由发挥。非常讽刺的是，大公司收购独立开发团队恰恰破坏了这个孕育成功的环境。

- 公司与独立开发者之间的紧张形势不过是艺术家与贵族间数世纪以来的斗争的延续。但是现在，局势发生了转变。贵族不再控制生产，独立开发者可以不受有钱的资本家干涉，在 App 商店自由地生产和销售软件。传统大公司能给 iPhone 开发者提供的东西很少，他们只能用大把的钞票来避免被颠覆。出于对生存的担忧，大公司必须说服独立开发者，如果不能迅速扩张，没有资本注入，他们就不能取得成功。然而，事实证明，许多 App 百万富翁能够很好地独立生存。传统软件公司活在了恐惧之中，他们担心整个软件行业都会逐渐认识到这一点，害怕软件开发继续分散化，自己将不得不与数以百计的更小、更敏捷、更有创造力的开发者竞争。

第 12 章　战壕里的生活

我一直在吹泡泡，
美丽的泡泡在空中飘。
它们飞得那么高，
眼看就要飞上天。
但它们有如我的梦想，
突然间失去光芒破碎了。

我受邀到伦敦的一个私人俱乐部，见两位刚毕业的大学生。他们说服了亲友投资自己的移动应用创意，因为他们相信这个创意可以改变世界。我们在屋顶的泳池旁喝着酒，他们向我描述他们的应用程序。与别人一样，他们先跟我解释了为什么自己的创意很特别、很珍贵，而且必将从 App 商店的 50 亿个应用中脱颖而出。我认真听着他们的计划，看着他们展示应用程序的样本。他们都不是程序员，但是其中有一个人是设计师，为应用创作了图形。他们告诉我，截至当时，开发已经花费了 1.6 万美元，而且应用程序的制作还没有完成。

12.1　昂贵的游戏

对于开发简单的应用程序，他们的这一成本很具有代表性。据估计，iPhone 应用的平均制作成本在 1.5 万美元到 5 万美元之间，当中不包括市场推广的费用。以《爱丽丝 iPad 版》的续作《爱丽丝在纽约》为例，这个卧室项目的预算非常低，开发成本大约是 2 万美元(不包括我的时间成本)。再看看 Atomic Antelope 与 ustwo 合作的 *Nursery Rhymes with Storytime*，这是一个工作室项目，由拿薪金的员工负责编码和美术工作，其制作成本超过了 6 万美元，不包括市场推广费用和我的时间成本。这两个项目都是相对简单的互动电子书。如果要创作 Productivity[①] 软件或者游戏软件，费用会高出很

① App 商店里的一个分类。——译者注

多。卧室程序员可以自己写代码、自己做设计，因此可以节省很多成本——第一版《爱丽丝》几乎没有花钱，花的只是时间。越来越多没有编程经验的年轻创业者选择雇人帮自己实现 iPhone 应用创意，这会使得项目的成本非常高。而且不幸的是，他们大多永远无法收回成本。

按照 *Communities Dominate Brands* 一书的作者汤米 ·T.阿霍宁(Tomi T. Ahonen ）的说法，最悲观的估计是，App 商店里中等水平的应用软件每年能为开发者赚 682 美元。如果这个数字准确（当然很难做到完全准确，因为苹果没有公开详细数据），那么 App 商店里有一半的开发者每年赚不到 682 美元。在我看来，这个数字比较靠谱，因为 Atomic Antelope 早期的应用从推出到现在，每年甚至赚不到这个数目。如果开发者最终赚到了钱，往往是因为他们取得了突破性的成功，收回了过去所有的损失。



来源：Atomic Antelope 授权使用，©2011 年 Atomic Antelope

《爱丽丝在纽约》，由本书作者创作。该应用预算极低，制作成本仅为 2 万美元左右。为节约生产成本，作者的薪水按销售提成

拉开帷幕

苹果公司公开的有关 App 商店的一些数据很能说明问题，阿霍宁利用这些数据得出了关于软件行业很有趣的结论。比如，我们知道，从 App 商店开张到 2010 年夏天，应用程序的下载量为 50 亿次。我们还知道，在这期间，开发者赚得的总金额是 9.8 亿美元。据估计，所有应用中，下载收费的占 14.7%~18%。由此，我们可以推断，iOS 开发者每年的平均收入为 682 美元。

有趣的是，这些数字令开发者感到愤怒。网上论坛里，很多开发者不理解为什么传媒大肆报道的淘金热没有在 App 商店的现实中得到反映。App 百万富翁梦被大肆报道，但是现实中，大家只看到罐头盒里的几百美元，而且那还是在运气好的时候。

“制作高质量的应用程序非常困难，”《奥兰多大陆》的创作者奥利弗 · 詹姆斯说，“制作一个成功的应用程序更是难上加难。我看到一些很棒的游戏根本没有被人们注意，它们也许能在榜单上昙花一现，但迅即就被每天如潮般的新应用淹没。”

对 App 商店里屡战屡败的人（包括我自己），不知道应该报以同情，还是耸耸肩走开，承认世界就是如此。许多开发者会优雅地接受失败，有些则感到窒息般地痛苦。但是，做个清醒的比较，可以看看每年好莱坞收到的剧本的数量和实际赚到钱的剧作家的数量，或者提交给出版社的小说的数量和实际盈利的小说的数量。真相是，在任何创意行业，要想取得成功都十分困难，而且大部分的盈利都来自极少量非常成功的作品。每一个《涂鸦跳跃》或者《割绳子》的背后，都倒下了几千个失败者。App 商店里留下了许多以灾难告终的超级明星梦，而这仅仅是个开始。

再说说在那个私人俱乐部里，我与两位大学毕业生在一起，他们跟我解释为什么他们的创意将在 App 商店引发爆炸性的轰动。他们中的一个总是往卫生间跑，很显然他服用过某种毒品——他双眼无神，有时还凑过身来靠近我，仿佛要告诉我什么秘密似的。

“是的，他们当然不懂，”他说，“但是我们懂。这就是娱乐业。你在一个应用程序上花了好几个月的时间，但却不知道它行还是不行。然后某一天，嗖地一声，舞台的幕布升起，大家要么都在鼓掌欢呼，要么看了看你、然后转身走开。制作移动应用就像娱乐业，你可以排练，但它什么也不能代表。要想百分之百成功，你得会使魔法。”



来源：奥利弗·詹姆斯授权使用，©2011 年奥利弗·詹姆斯

《奥兰多大陆》，iPhone 平台上最受欢迎的游戏之一

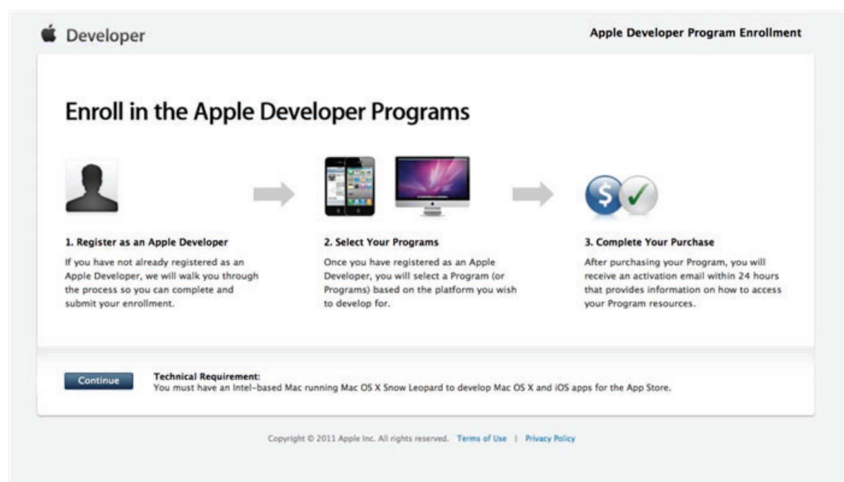
这段话非常准确地描绘了移动应用市场，但另一个毕业生的脸上则浮现出了担忧的表情，他对自己的应用持更乐观的态度，所以对同伴不自信的发言感到很苦恼。就在同伴思考着这个娱乐行业的兴衰时，他似乎坚信他们的游戏将会获得巨大的成功。

12.2 信托基金的幻觉

一开始，App 商店只对业余程序爱好者和设计师具有吸引力，但时至今日，它的魅力已远不限于此。苹果公司市场宣传的目标群体开始把开发移动应用看做投资机会。还记得苹果公司那个著名的 Mac 对 PC 的广告吗？当中，扮演 Mac 和 PC 的分别是贾斯汀・朗（Justin Long）和约翰・霍奇曼（John Hodgman），前者穿着牛仔裤和 T 恤衫，后者身着笔挺的西装。不可思议的是，很多把信托基金投资到移动应用开发上的孩子，看上去非常像广告里的 Mac 人。也许，这是一个可以预见的演变：如果这些有钱的新潮人士拥有一个 iPod、一台 iMac 和一部 iPhone，那么对他们而言，下一步还有什么比找一份 iJob 更合乎逻辑的呢？“应用开发者”正迅速成为这些迷茫的有钱人现成的时髦身份，正如在互联网泡沫期间经营一个网站一样。问题在于，苹果通常都能兑现它的诺言：如果你购买了 iPhone 或 iPad，你会像大多数用户一样能获得非常满意的体验。所以，你很容易误以为成为一名应用开发者也是苹果公司的一种产品，而且这一产品会让你乐在其中。

成为应用开发者看上去和感觉上就跟所有的苹果体验一样：交付很顺畅，管理很完善。但是最终，开发者必须与现实的市场力量相抗衡，在很多情况下甚至是与残酷的命运之手相抗衡。苹果在 App 商店营销推广方面的威力引发了一个意料之外的后果：对一些人来说，“iPhone 游戏开发者”就像手提 MacBook Pro 笔记本电脑一样，已经成为了一种身份的象征，尽管成功可望而不可及。

> 就像 ustwo 的米尔斯说的：“自 20 世纪 90 年代中期以来，用别人的钱进行商业自杀已成了游戏行业的准则。”



来源：苹果公司授权使用，©2011 年苹果公司

App 商店开发者注册流程。整个流程就像买一台 iPod 一样顺畅，
但是与其他苹果产品不同的是，满意度取决于你自己的毅力和创造力

12.2.1 进入主流

在过去的一年中，以《愤怒的小鸟》为动画电影《里约大冒险》制作配套游戏为标志，App 商店已经完成了进入流行文化的旅程。App 商店已经进入主流，媒体将它视为通往财富与荣誉的道路，它因此吸引了新一批的应用开发者，他们把 App 商店当做纯粹的金融投资，而不是创意空间。《奥兰多大陆》的创作者西蒙 · 奥利弗就发现了这一点。

"我觉得 App 商店吸引了两种人，"奥利弗说，"一种人看到了巨大的商机，另一种则看到了实现创意的机会。显然，这两种人之间经常会有重叠。"

12.2.2 程序员成了超级明星

当一个曾经成功推广过 iMac 和 iPod 的公司决定促进独立软件开发的时候，开发者的公众形象就注定要发生永久性的改变。毫不夸张地说，苹果改变了社会对程序员的认可度，促进了极客的崛起。

正如独立应用工作室 Runloop 的所有者丹尼尔 · 伍德（Daniel Wood）所说："苹果完成了看似不可能完成的任务：使软件开发变得很酷。几年前，大街上没有人想要软件，也没有人谈论软件。突然间，现在每个人好像都在说：'你看过这个应用吗？

你看过那个应用吗？它可以把你的脸变胖！’人们这样已经有好几年了，这让编程变成了一件很酷的事情。人们称程序员为‘创意开发者’，但它实际上就是指程序员。不知道苹果究竟是怎样完成了这样一个不可能完成的任务。”

确实如此，使编程变得很酷，这大概是苹果玩过的最了不起的“戏法”。过去，在聚会上，人们对程序员同对测量员一样没什么兴趣，但现在，我们突然进入了程序员像是超级明星的时代。

12.2.3 程序员之间的竞争

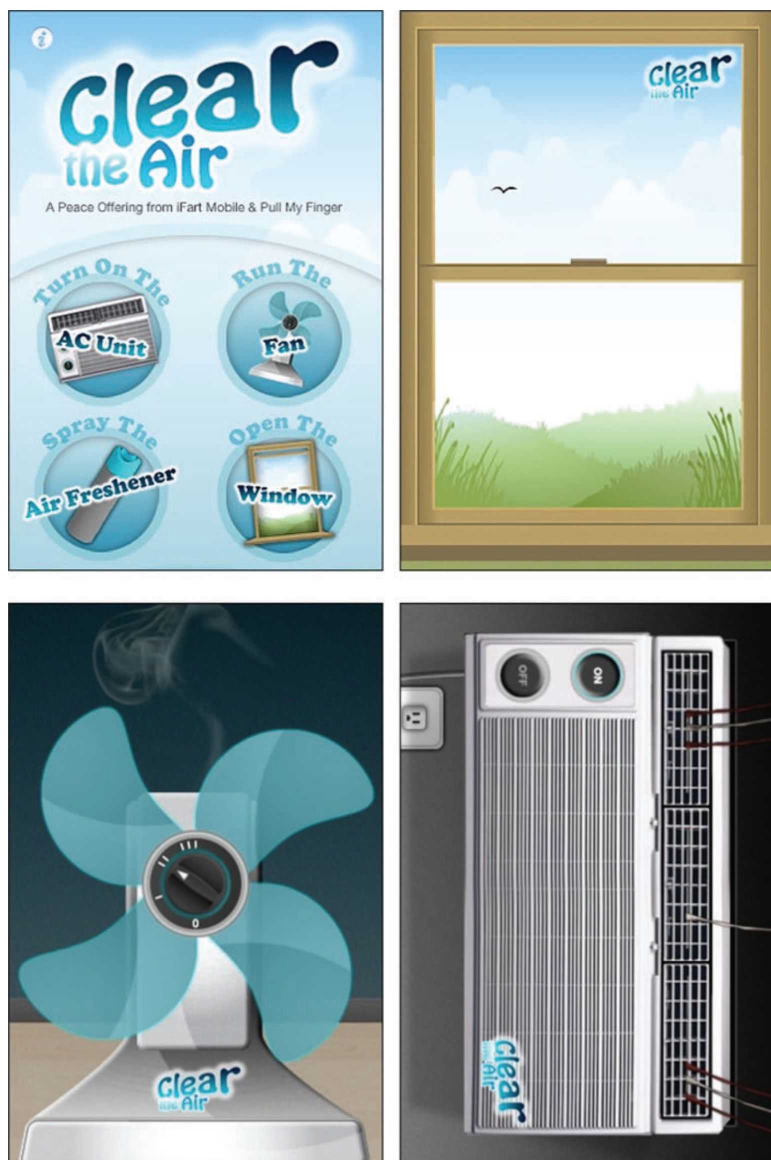
就像摇滚乐队之间存在竞争一样，应用开发者间也有竞争。但是，开发者不是在后台展开肉搏战，而是使用更加隐晦的攻击方法。他们使用的战术很多，包括在 iTunes 里给对手的应用写差评，向苹果公司打小报告，揭发对手违反 App 商店的规定。还有应用开发者找托儿给自己的应用写好评，营造出远比实际情况美好的假象。

甚至还有更过分的行为。由于采用“欺诈性的购买模式”，越南 iPhone 开发者 Thuat Nguyen 的所有应用都被苹果公司踢出了 App 商店。有人发现，Thuat Nguyen 非法侵入了 iTunes 账户，用偷来的信用卡账号购买自己的应用，使这些应用挤进了排行榜前列。在苹果制止他的行径之前，图书分类的前 50 名中有 40 多个都是他的应用。

此外，开发者之间也“掐架”。2009 年 2 月，《拔手指》（*Pull My Finger*）的开发者 Air-O-Matic 向苹果投诉他的竞争对手 InfoMedia（*iFart Mobile* 的开发者），说对方“滥用我们的商标”、“在应用中植入对竞争对手的差评和给自己的好评……利用测评文章诋毁竞争对手。”

双方的争端主要围绕“拔手指”（pull my finger）一词的使用。Air-O-Matic 坚称他们拥有此词的商标权，但 InfoMedia 认为这只是一个“常见的描述性词语”，所以他们有权使用。

更激烈的争执是，Air-O-Matic 的律师要求 5 万美元的赔偿，还告诉 InfoMedia 的律师：“你的客户的行为严重影响了 Air-O-Matic 的销量和收益，还导致了现在的法律费用的产生。”在后来的交涉中他又说：“Air-O-Matic 不打算直接跟你的客户对话，因为它在财务上遭受了损失。InfoMedia 故意使用不正当的商业手段，打压 Air-O-Matic 当时正处于领先位置的应用。《拔手指》从 iPhone 应用第一名的位置快速下跌，直接原因就是 InfoMedia 故意利用‘拔手指’的名称获利，沾了《拔手指》的光。”



来源：Air-O-Matic 授权使用，©2011 年 Air-O-Mati

Air-O-Matic 和 InfoMedia 共同创作的《净化空气》（Clean the Air）。这两家公司曾发生版权纠纷，最终和解，为表和平友好，一起推出了这款应用

苹果公司拒绝介入，让开发者自行解决问题。采取法律行动的结果就是一份非常可笑的起诉书，最后 Air-O-Matic 与 InfoMedia 和解了。与许多类似的争端不同，这次对抗最后和平收场，两家公司还一起推出了一款叫做“净化空气”的免费应用。

最著名的一场纠纷发生在 Hottrix（*iBeer* 的制作者）和摩森康胜（著名的啤酒酿造公司，推出过一款类似 *iBeer* 的 *iPint* 免费应用）之间。

Hottrix 的 *iBeer* 模拟了喝啤酒的情景。当玩家拿着 iPhone 朝嘴里倾斜的时候，屏幕上的啤酒就好像倒进了嘴里一样。*iBeer* 是最为成功的 iPhone 应用之一，但也引发了最激烈的诉讼。当摩森康胜公司推出一款模仿 *iBeer* 的 *iPint* 应用时，Hottrix 的律师站了出来，对摩森康胜提起了 1250 万美元的诉讼，并且表示："这只是一个家庭经营的小公司在保护自己的知识产权。"

在 *iBeer* 发布后不久，摩森康胜接触了 *iBeer* 的程序员史蒂夫·谢拉顿（Steve Sheraton），想请他开发一个类似 *iBeer* 的应用，但史蒂夫拒绝了。于是，摩森康胜开始自己制作这样一款程序。与 *iBeer* 不同的是，摩森康胜的程序是免费的，因为它主要用来促销公司的 Carling 啤酒。当这个竞争程序出现在 App 商店时，谢拉顿非常愤怒。

"随着 *iPint* 人气的上升，*iBeer* 的人气开始下降，"起诉书中写道，"因为玩家不用花钱（只需浏览 Carling 广告）就可以得到与 *iBeer* 看似一样的应用，而下载 *iBeer* 需要支付 2.99 美元。"

最后，苹果公司把摩森康胜的 *iPint* 从 App 商店移下了架，*iBeer* 又重新在排行榜上回升。但是，Hottrix 的法律纠纷并没有就此结束。

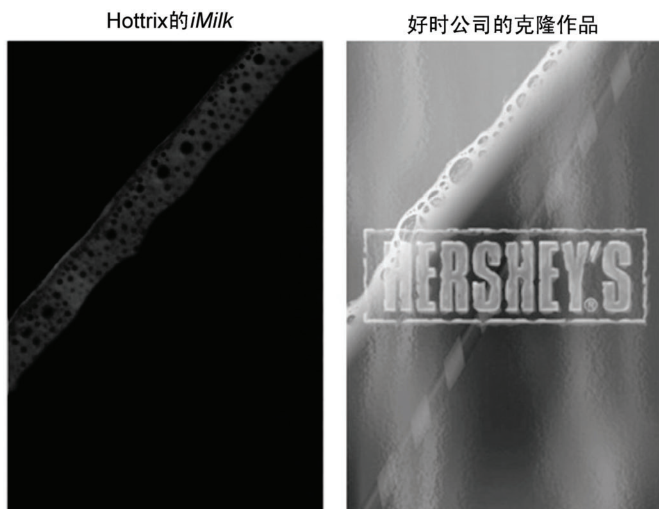


来源：Hottrix 授权使用，©2011 年 Hottrix

由 Hottrix 制作的 *iBeer*。当巨无霸啤酒公司摩森康胜（Molson Coors）决定克隆 Hottrix 的这款销量最好的应用并允许用户免费下载时，Hottrix 采取了法律行动，并且赢了官司

糖果巨头好时公司（Hershey）发布了一款模仿 Hottrix 的 *iMilk* 的应用，使得情况更加特殊。好时公司的软件与 *iBeer* 类似，但模拟的不是啤酒而是牛奶。唯一的问题是，Hottrix 销售 *iMilk* 应用已经两年了。更令人惊讶的是，好时公司曾经给谢拉顿发过电子邮件，想请他开发这个程序，但谢拉顿拒绝了，所以好时公司决定自己制作。

"我们在 2007 年创作了 *iMilk*，*iMilk* 是 2008 年 iTunes 上最畅销的应用之一。" 谢拉顿说，"好时公司曾经给我们发过电子邮件，想买下它，后来他们又在 2009 年发布了侵权的版本。我们致电好时公司（提出交涉），他们却跑到法院起诉我们……我们的 *iMilk* 诞生 3 年了，好时公司'自己的' *iMilk* 最近，也就是他们想聘请我们并遭到拒绝之后，才出现。"



来源：Hottrix 授权使用，©2011 年 Hottrix

好时公司无耻地克隆了 Hottrix 的 *iMilk*，两家公司因此打起了官司

谢拉顿很快对好时公司提起了 1200 万美元的反诉，好时公司回应道："好时公司的《巧克力牛奶 iPhone 版》（*Chocolate Milk iPhone*）与 Hottrix 的应用不同，在我们的应用中，'牛奶'不能通过倾斜 iPhone 直接'喝'（倾斜 iPhone 是在 Hottrix 的应用里喝牛奶的唯一方法），而只能用虚拟的吸管来'喝'。"

12.2.4 战争的代价

谢拉顿的财务状况可以支持他捍卫自己的公司，对抗跨国公司摧毁他的应用的企图。然而，很多人就没有这么幸运了。无论你是不是保护软件知识产权的倡导者，山寨软件充斥 App 商店是当下的现实。许多开发者还发现了一些小阴谋：有的企业已经开始利用独立开发领域的创意获利。

12.3 以大吃小

模仿 *iBeer* 遭到了惨败，但大公司进军移动应用领域的野心远不止于此。目前，传统的软件出版商正在移动应用领域争抢地盘，但这并没有消除 App 百万富翁的神话色彩。如果你认为 App 百万富翁在 App 商店里赚了大钱，那么，再看看他们被大公司收购后能得到些什么。几乎每个星期，我们都能看到某个传媒巨头又张开大嘴吞下了一个独立开发者，而且这些一波三折的故事所涉及的资金越来越可观。不论是电子艺界分别以 2000 万美元和 2000 万~4000 万美元收购《愤怒的小鸟》的发行团队 Chillingo（《愤怒的小鸟》和《割绳子》不包含在这笔交易中）和《航空指挥官》的开发商 Firemint，还是社交游戏巨头 Zynga 收购 Wonderland Software，我们都可以看出，应用开发者越来越难以获得成功，也越来越难以抗拒大公司的高价收购。

电子艺界的副总裁兼互动部总经理巴里・科特尔（Barry Cottle）说明了公司收购 Firemint 的理由。

“随着手机市场越来越细化，开发者的空间也越来越细化。”科特尔解释道，“有太多才华横溢的小型开发团队取得了突破性的成功，所以人们认为这种成功可以复制。将来你很可能会看到越来越多的大公司收购小型开发团队。”

12.3.1 赚大钱

科特尔的手机市场不断细化的观点其实并不正确。至少对于可盈利的应用来说，当前手机市场的细化程度比以往任何时候都要低。不管是好是坏，App 商店是目前独立开发项目唯一可行的出路。2010 年，iPhone 开发者的总收入是 17 亿美元，而 Andriod 开发者的总收入只有 1.03 亿美元。另外，据估计，全部移动应用的下载量中，下载至 iOS 设备的占 71%，而下载至 Andriod 设备的只占 5%。市场调研机构 HIS Screen Digest

的一份报告预计，2011 年，苹果将在移动应用上赚取 29.1 亿美元，而 Android 的盈利相对少得多，只有 4.25 亿美元。

因此，科特尔所谓市场细分的观点实在很难说得通。但是，他有一件事说对了，“大玩家”确实正在四处寻觅成功的独立开发者。问题在于，在行将倒下的曾经的传媒巨头的束缚下，这些独立开发者还能够保持灵活性吗？

12.3.2　有点天真

这些跨国公司甚至比那些挥舞着信托基金的时尚人士还要天真。2005 年 7 月，鲁珀特·默多克（Rupert Murdoch）以 5.8 亿美元收购 MySpace 就是一个典型的失败案例（最近，MySpace 以估算的 3500 万美元出售），这是默多克近来遭遇的众多尴尬中的一个。我们从这些案例中反复看到这一点：CEO 的高见是，如果欣赏一个团队，只需把它买下来，就会获得它所有的价值。问题在于，如果你有那么多钱，谁会拒绝你收购？或者，就像巴菲特所说的：“有一件事是肯定的：如果一个 CEO 热衷于一次特别愚蠢的收购，他的内部员工和外部顾问就会想尽办法，站在他的立场，为这次收购寻找正当的理由。只有在童话故事里，皇帝才会被人告知自己没穿衣服。”

只有少数几个公司成功进入了 App 商店，其开发人员的市场定位都免不了会发生巨大转变。

12.4　邪恶的游戏

12 月，所有 iOS 开发者都在争夺前十名的位置，因为在假日季，挤进前十名非常关键。圣诞节期间，苹果公司会冻结排行榜，所以，每年的这个时候对开发者来说非常重要。一个应用在排行榜冻结前排在什么位置，整个圣诞期间它都会保持原位。对那些在排行榜冻结前幸运地排在前十名的应用而言，这真是难以置信的恩赐。圣诞节那天，会有几十万人收到 iPhone 或 iPad 作为礼物，而当他们打开新 iPhone 或新 iPad 时，首先看到的就是在 App 商店中排名靠前的应用，并且很可能会掏钱购买。

2010 年 12 月，异常激进的事情发生了。游戏巨头电子艺界突然加强了圣诞假期公司所有游戏的降价促销活动，把 70 多款游戏的价格降到了 0.99 美元。面对这样的压力，很多竞争对手也跟着把应用的价格调到了类似的价格。

虽然圣诞节的移动应用狂潮一年才一次，却是开发者全年都面临的问题的一个缩影：不断挑战新低的价格战。如果对开发者而言，制作一款能在 App 商店上取得成功的应用程序不是那么困难，那么当消费者开始期待 0.99 美元的应用（尤其是游戏类的应用）可提供十分丰富的功能时，整个行业就开始厮杀了。对于公众对廉价应用所抱有的过高期望，英国作家查理・布鲁克（Charlie Brooker）率先提出了控诉。他在看完 App 商店里一系列体现公众的“倦怠的权利感”的负面评论之后，提笔写了一篇以此为主题的文章。

“看看 App 商店，读一读 0.99 美元的新游戏下面的评论，”布鲁克在《卫报》上写道，“里面有很多的谩骂。如果是要主动提醒他人不要去买不合格的东西，那么这很好。但是，人们做的不止于此。有时，他们仅仅因为游戏不如他们所愿，没有设置足够多的关卡，便主张要以欺诈罪把开发者关进大牢。我曾经读到一则苛刻的一星差评，评论者忿忿地抱怨这个游戏只能让他娱乐 4 个小时。”

“4 个小时？只花了 0.99 美元？你竟然还怒气冲冲地写了一篇差评？而且还是在你那昂贵的 iPhone 上？你疯了吗？”

正如布鲁克指出的，公众对 0.99 美元应用的期望值空前高涨。在这么低的价格基础上，个人开发者或者工作室要想赚回成本，必须让应用获得非常大的销量。可问题是，只有位于排行榜前列的少数应用才可以拥有如此大的销量。

大部分消费者购买应用，都是基于苹果公司在 iTunes 上的推荐横幅或前十名的榜单。如果应用不能出现在这两个地方，那么销量很难上去。

让 App 商店里的应用更容易被消费者看到一直是一个难题，苹果公司也在很努力地解决这一问题。过去，前 100 的排名基于应用的销量，而非销售收入。这就意味着，低价的应用比较占便宜，因为它们很容易取得较高的销量，而价格较高的应用虽然可能收入更高，但由于销量可能不是很高，因此排名不靠前。因为销量是 App 商店排名的唯一指标，所以许多开发者认为苹果公司实际上是在鼓励 0.99 美元现象，不鼓励对质优价高的应用进行过多的投资。针对这种反对的声音，苹果公司引入了一个新的排行榜，增加了每个应用类别的“最高收入”（Top Grossing）。然而，为时已晚。

12.4.1 低价

iPhone 发布才几个月，0.99 美元就成为了消费者心目中 iPhone 应用程序的默认价

格。从此，开发者就一直在与消费者的这种心理期望做斗争。独立开发者社区对此纷纷表示不满，其中开发工作室 ustwo 表达不满的方式很有代表性。ustwo 发起了一场运动，旨在阻止 App 商店沦为 0.99 美元的“贫民窟”。在公司的网站上，ustwo 自豪地宣布：“去你的 0.99 美元，我宁愿免费也不愿接受这耻辱的价格。”



来源：托马斯·法内提授权使用，©2011 年托马斯·法内提

ustwo 的米尔斯，业界最古怪、最坦率的开发者

ustwo 的联合创始人米尔斯解释道：“我们的难题是面临着一个虚假的经济体，虽然 App 商店上应用的下载量已经达到了 20 亿次，但我们不能忽视这样一个事实：大多数独立开发者什么都没有赚到，而且很多人实际上是在赔钱。”

“0.99 美元这一价格点的出现，引发了我们今天看到的 App 商店里所有的现象。但底线在于，对 99%的工作室来说，0.99 美元的价格不可能让它们赚到钱——我指的是靠出售应用谋生所需的钱。如果大多数人赚不到钱，那么显然不存在市场，存在的不过是中大奖的幻想。”

12.4.2 期望太高

0.99 美元之谜的核心是什么？为什么消费者对 0.99 美元的应用有这么高的要求？这些人可以甩出几百美元，来购买市场上最贵的手机，却常常给不符合他们期望的 0.99 美元的应用写可怕的、咒骂性的评语。对于这些比一罐汽水还便宜的应用，人们为什么会报以如此高的期望？

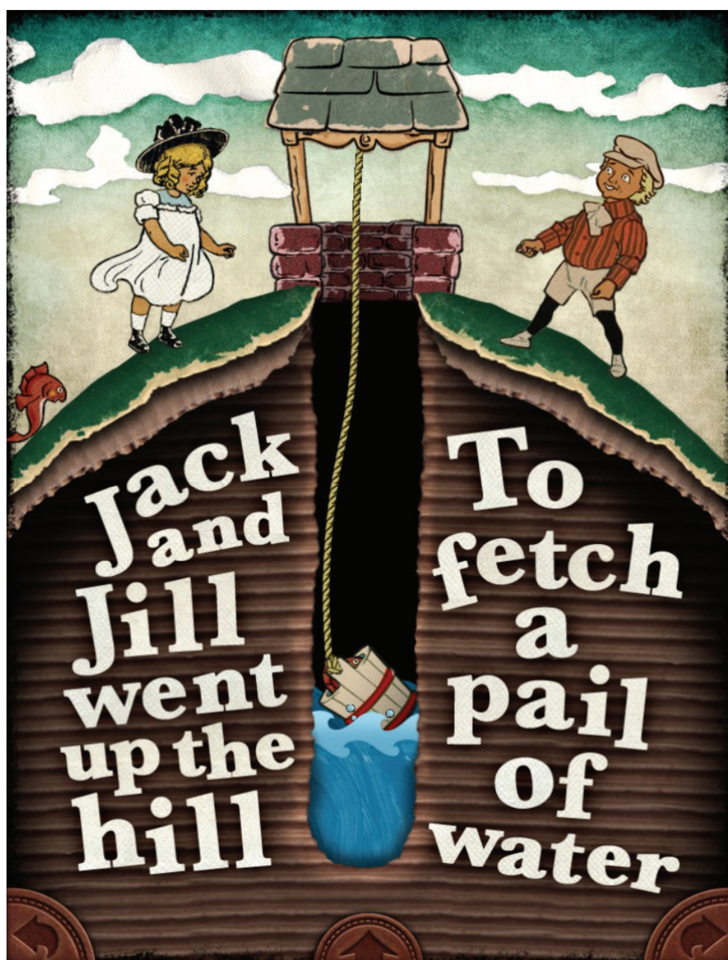
开发者伊恩·伯格特（Ian Bogot）试图在一篇名为“说服力游戏：把 99 美分还给我”（Persuasive Games: I want my 99 ¢ back）的文章中解释这种现象。文中，他还宣泄了独立 iPhone 开发者的愤懑。

0.99美元的买家是另一种动物

作为一个开发者，我曾经亲眼目睹过人们对0.99美元应用的高期望。我们发布了一个图书应用。一开始，我们对它的定价是3.99美元，并且还得到了几百个用户的好评。之后，为了提高销量，我们把价格降到了0.99美元。0.99美元的效果马上显现了出来！突然之间，差评开始涌现，大家普遍对这个应用表示厌恶。很多人觉得，这个应用不值0.99美元，甚至要求退款。

对此，我们感到十分震惊。我们把价格提升到了1.99美元，之后差评不再出现。最神奇的是，1.99美元的定价带来的收入同0.99美元的定价带来的一样多。销售收入一样，但差评消失了。虽然，在App商店中，图书市场与游戏市场有所不同，但这个实验揭示了一点，这一点对所有类别的应用都很有启迪作用：刺激购买0.99美元应用的消费者的心理机制明显不同于刺激购买更高价格应用的消费者的心理机制。

“我们习惯把价格非常低的东西看作是可有可无，”伯格特写道，“现在，1 美元能买到什么？几乎什么也买不到。一杯咖啡，一包便利贴，一个小培根汉堡，一张彩票——都是即用即扔的东西……我认为，iPhone 玩家的困惑其实多于不满。我们到底是该把 0.99 美元的游戏当做一日游还是豪华游？”



来源：Atomic Antelope 和 ustwo 授权使用，©2011 年 Atomic Antelope 和 ustwo

Nursery Rhymes with Storytime。本书作者是这个应用程序的开发团队成员。将这一应用定价为 0.99 美元时，应用获得的差评如潮。把定价提到 3.99 美元后，评价变得好多了。很奇怪，花 3.99 美元购买的消费者更认可这款应用

“显然，定下 0.99 美元的价格是一种风险，把这个风险用在一杯咖啡上还算值当，”伯格特感叹道，“但用在复杂且价值十倍以上于这个价格的电子游戏上就不值了。”得出这一结论的开发者还有很多，比如丹・格里格斯比（Dan Grigsby）。

“降价意味着降低评级，”格里格斯比说，“评级降低则意味着社会认可度和销量的下降。这是我的理论。” 格里格斯比对开发者皮特・施瓦姆博（Pete Schwamb）说，后者的应用《蟋蟀的歌声》（*Cricket Song*）因为降价而遭遇评级的巨幅下滑。

施瓦姆博称这些低价购买应用的用户“没有投入”。他认为，花更高价钱购买应用的用户会有一种心理压力。这种压力促使他们相信自己的钱花得值，使他们更加关注好的方面，以证明自己的决定是对的。因此，他们会给出更好的评价。

这解释了为什么更贵的应用通常能获得更好的评价——这里我们暂时忽略质量等其他因素。但是，这还不能完全解释 0.99 美元的价格竞赛，也解释不了为什么用户对定价 0.99 美元的应用这么反感，而当定价是 1.99 美元时却相对满意。

2011 年 4 月，Epic Games[①]公司[《战争机器》（*Gears of War*）的创作者]的 CEO 麦克·卡普斯（Mike Capps）告诉 Industry Gamers[②]，0.99 美元的游戏会让游戏行业走上绝路。他担心，如果游戏行业向 iPhone 模式发展，那么该行业将难以持续下去。

“Epic 公司成立 20 年来，从来没有对游戏行业未来的发展这么不确定过，”卡普斯说，“我们正处于这样一个转折点上。十年甚至五年后，还会有实体零售店吗？有人关心下一代游戏机吗？如果有什么在扼杀这游戏行业的话，那就是 0.99 美元的应用程序。你怎么还能够出售价值 60 美元的游戏？”

毋庸置疑，应用的价格越来越便宜，使得本不稳定的市场对想要赚钱的开发者来说更具风险。但是，关于 0.99 美元应用的崛起还存在另一种说法，虽然像 Epic 这样的公司并不想听。

12.4.3 谁真正从 0.99 美元的游戏应用中获利

这么多的 iPhone 应用之所以会标价 0.99 美元，有一个没有说破的原因：它们的开发成本主要是时间，而不是金钱。这些应用由小团队（通常由一两个人组成）制作，他们在业余时间开发应用，希望能够一鸣惊人。对 Epic、电子艺界甚至是 ustwo 这样中等规模的开发工作室来说，0.99 美元的价格不是长久之计，而对于在卧室工作的梦想家们来说，则并非不可持续。

> 正如#AltDevBlogADay 论坛里的一个人说的：“0.99 美元的价位是我们独立开发者的市场，那些大公司却使劲挤进来抢我们的市场。如果他们没能以高价把自己的应用卖出去，就会来欺负独立开发者。”

---

① 国际电脑游戏产业分析机构。——译者注

② 著名的游戏制作公司。——译者注

像 Epic 这样的大型软件公司会通过策略性的亏损，来削弱卧室程序员，直到把卧室程序员打压到排行榜的底部，让他们淡出人们的视线。目前，0.99 美元经济之所以存在，主要是因为卧室程序员创造了它。对 App 商店里的大型游戏公司来说，它不一定适用，但是这些公司会一起玩下去，除非独立开发者被迫退出了竞争。并不是每个人都对 iOS 平台上精致的游戏感到惊奇。

“我们不再能通过足不出户地制作软件来赚钱了？”开发者詹姆斯·波德斯塔（James Podesta）惊骇地问道，“这也只是在我们突然间、史无前例地可以坐在家里创作独立游戏赚钱的今天，才成为了一个问题。它不会成为常态，可能不会像有钱人总有办法让钱生钱那样持久。”

波德斯塔为 Codemasters 等工作室开发过游戏，在他看来，App 商店里主要有两股势力在战斗。第一股是传统游戏公司，它们投入了大量的资金制作游戏，将游戏定价在 5~10 美元之间。与这些传统公司竞争的是车库程序员，他们制作低容量的游戏，以 0.99~1.99 美元的价格出售这些游戏，并且希望自己的游戏能病毒式地流行起来，使自己成为百万富翁。

“独立开发已经沦为了博彩系统，”波德斯塔说，“这比以前更加明显，尽管 iPhone 和 iPad 的推出所引发的两次淘金热仍然让人记忆犹新并误以为独立开发很容易成功。”

12.5　历史上的特殊时刻

存在这样一个巨大的疑问：在标价都是 0.99 美元的情况下，独立开发者如何与电子艺界等大公司竞争？

“我认为，未来几年变化会非常快，”打僵尸游戏《僵尸射击》（*Aftermath*）的独立创作者彼得·帕什利（Peter Pashley）说，“过去的几年里，像我一样的独立程序员一度能干得不错，这是 15 年来所没有出现过的。”

“但是我认为将来在某个价格点上，个人将无法在技术上利用全部的硬件能力。我想象着，由于价格战的原因，有些团队将无法在该价格点上竞争。”

“但是，”他满怀希望地补充道，“那些人身怀多种技能，可以独自工作，无需大的团队。所以，在更低的价格上，他们总是有机会成功的。”



来源：彼得・帕什利授权使用，©2011 年彼得・帕什利

《僵尸射击》，彼得・帕什利的作品。这款游戏看上去像是大工作室制作的，但实际上是个人独立完成的

《奥兰多大陆》的创作者西蒙・奥利弗可没这么乐观。

“大多数媒体在报道时，只挑选最成功的故事，”奥利弗说，“这让 App 商店看上去像一个有无限机会和成功保证的地方。无疑，这促成了淘金热效应。然而，那数以千计创作了应用却遭受失败或损失的开发者的故事，媒体从来都不报道。”

2010 年冬天，开始有人质疑 App 百万富翁的神话。“App 淘金热已经结束了吗？”行业权威人士道格・戴尔（Doug Dyer）问道。戴尔将现代 App 百万富翁的故事比成 19 世纪的加利福尼亚淘金热。

戴尔思索："移动应用开发是最新版的淘金热吗？我记得在小学的历史课上学过，当世界各地的人群涌向萨特的磨坊[①]和克朗代克[②]时，找到值钱东西的人实际上少之又少。"

由于在 App 商店里，没有人真正为追求名利而死，戴尔没再做进一步的比喻，但他写道："我们已经过了抢地盘的阶段。"他最终得出结论：其实 App 商店的淘金热还没有结束，"绝对没有结束"。

几个月后，Lionhead 工作室的开发者彼得・莫利纽克斯（Peter Molyneux）表示，市场上第一批 App 百万富翁将面临的问题已经形成。

莫利纽克斯告诉 *Industry Gamer*："像《星球大战》或者迪斯尼游戏这类耗资 500 万美元的 iPhone 项目的推出将不可避免，而这一旦出现，消费者就会喜欢上它们，他们会说：'我可以花 0.99 美元买独立开发的 iPhone 游戏，还可以花同样的价钱买 3A 级的 iPhone 游戏。'"

问题在于，虽然淘金热已经结束的说法被很多人喊了很多次，但没人能确信它是否真的结束了，也没有人知道卧室程序员还能发挥多大的能耐。挤进 App 商店的公司当然希望看到独立开发者面临财富缩水，但是，他们忽略了一个重要的因素：App 商店独特的平均主义分配机制。

传统游戏公司和传媒集团组成了一个系统，在这个系统里，它们控制产品的生产和分销。例如，迪斯尼与在同一个影院里售票的独立制片人不存在竞争关系，因为迪斯尼控制着电影的生产和分销。在某种程度上，电影院也被它控制。但是，在新的 App 商店模式中，分销渠道中的所有公司都是平等的，没有一家公司能够阻止其他公司的努力。从某种程度来说，所有的应用必须在"智力"水平上平等竞争。在软件的世界中，这是我们见过的最接近资本主义乌托邦的零售方式。一些开发者认为，企业巨头也许不可能征服 App 百万富翁。

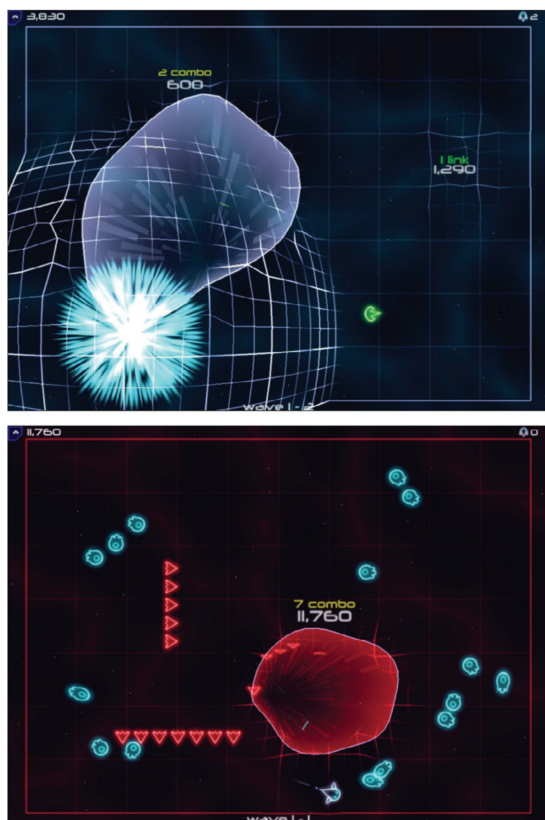
"对程序员来说，这是历史上的特殊时刻。"《精灵》（*Spirit*）的创作者马可・马佐里（Marco Mazzoli）说，"我个人认为，开发者如果现在不一试身手，就等于错失良机。App 商店最棒之处在于，大多数时候，人人都有可能成为精英。"

---

① Sutter's Mill，引起 1849 年淘金热的地方，位于美国加利福尼亚州。——译者注
② Klondike，加拿大育空河谷的黄金产地。1896 年，该地区曾引发过淘金热。——译者注

“和任何竞争激烈的市场一样，App 商店也不是完全公平的，但是一般来说，凝聚了热情与思想的应用总会有办法到达消费者的手中。”

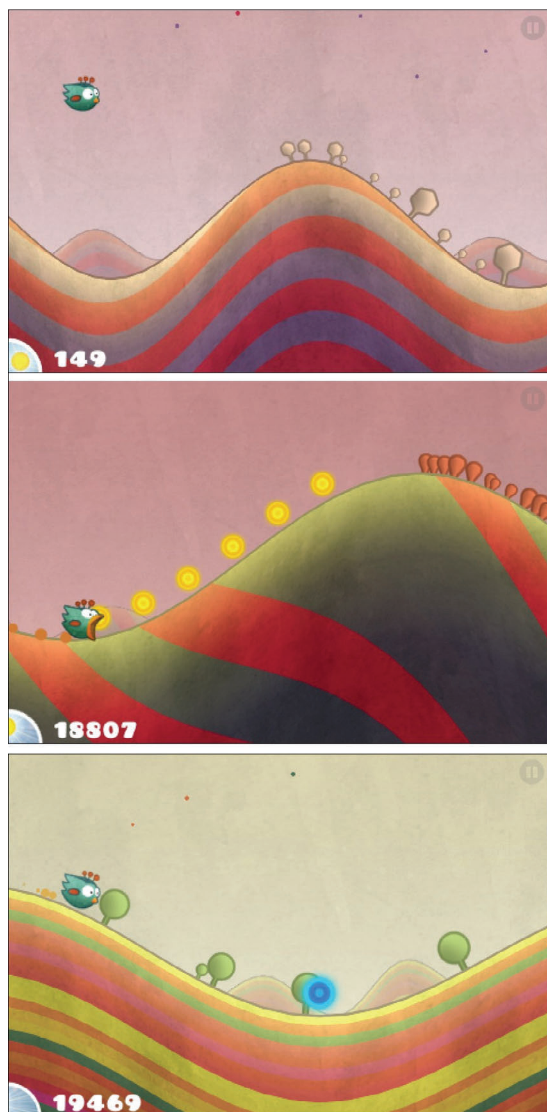
“热情与思想”仍然是 App 百万富翁的秘密武器。对于独立程序员而言，热情是他们抵抗大公司的最后一道防线。传统的出版巨头拥有市场力量和数百万的现金储备，但往往缺乏关键的要素，即创造力和对成功的真正渴望。大公司正不断吞并在移动应用大爆炸中涌现的独立开发英雄，但在这个过程中，它们冒着摧毁创新精神的风险，而正是这种创新精神支配了早期的 iPhone 市场。大公司能否创造《小小翅膀》（*Tiny Wings*）或者《涂鸦跳跃》这样的游戏，还有待观察。最终，也有可能证明大公司令人窒息的规则、谨慎和约束机制将使独立开发者继续取得胜利。



来源：马可 · 马佐里授权使用，©2011 年马可 · 马佐里

《精灵》，由马可 · 马佐里创作。这款游戏取得了巨大的成功，证明了大工作室之外的个体开发者的创造力

最好的艺术往往创作于艺术家无需为作品寻找理由的时候。但是，在大公司里，每一步行动都需要理由。独立开发者则只需自己决定，就可以开始行动。不管电子艺界这样的公司在应用领域投入多少资金，App 百万富翁仍然拥有自己的优势：创造力。



来源：安德烈亚斯・伊利格授权使用，©2011 年安德烈亚斯・伊利格

《小小翅膀》，由又一位个体开发者创作的热门游戏。
最具创新的 iPhone 游戏似乎都出自独立程序员之手

12.6 专利的威胁

虽然在创作 iPhone 应用的过程中，独立开发者具有大型企业所缺乏的速度和灵活性，但他们却面临着一个新的威胁：专利蟑螂[1]。大公司有应对诉讼的现金储备，但是孤军作战的 iPhone 开发者在面临专利纠纷时，只能奋力为自己辩护。问题的关键在于，很少有开发者知道自己是否侵犯了专利，而等到知道时，又通常为时已晚。即便他们没有侵犯任何专利，但由于辩护的开支巨大，大部分独立开发者还没等到开庭就已经倾家荡产。此外还有一个更大的问题：美国在授予软件专利方面太过随意与宽泛，结果导致程序员很难写出一行没有侵犯他人专利的代码。

业界很大程度上依赖于一种假设，即只有一小部分专利得以实施。美国的专利制度太过宽泛且充满未知性，导致一些 iPhone 开发者选择彻底放弃美国市场，以避免陷入专利泥潭。有些成功的 iPhone 开发者，比如西蒙・麦多克斯，已经彻底退出了美国市场。麦多克斯对《卫报》说，他从美国 App 商店撤下了他的应用，因为那里“太危险”。应用程序 *Twitterrific* 的创作者克莱格・霍肯贝瑞（Craig Hockenberry）在推特上说：“我曾经是一名掌控自己命运的独立开发者，但现在已经不是了。”

霍肯贝瑞写过一篇关于专利蟑螂的文章，文章的标题是“独立开发者的崛起和衰落”（The Rise and Fall of the Independent Developer）。他在文中写道：“一个产品所带来的全部收益完全可能因诉讼而耗光。多年的心血倾注在了一个产品上，最后却是一场空，这是毁灭性的打击。它让你质疑自己为什么要从事这项工作。如果产品的销售额都不足以发薪水，那么从一开始就不应该做这个产品。这些年来，许多最畅销的应用都是独立开发者创作的，从 App 商店开张时史蒂夫・德米特的《重力方块》，到现在安德烈亚斯・伊利格的《小小翅膀》。如果法律制度导致人才流失、创新不再，这才是真正的犯罪。”

由于专利的威胁，逃离美国 App 商店的现象正愈演愈烈。这在很大程度是由 Lodsys 公司的行动所挑起的。Lodsys 的成立有着明确的目的，就是利用“应用程序内购买”（in-app purchase）的专利赚钱。“应用程序内购买”这一系统用来让用户在应用内部购买附加服务。像许多其他持有专利的公司一样，Lodsys 既不生产产品，也不

① patent troll，也称专利流氓，指那些本身并不制造专利产品或者提供专利服务，而是从其他公司（往往是破产公司）、研究机构或个人发明者手上购买专利的所有权或使用权，然后专门通过专利诉讼赚取巨额利润的专业公司或团体，起源于 1993 年的美国，最早是用来形容积极发动专利侵权诉讼的公司，这样的专利公司往往具有很强的寄生味道。——编者注

提供服务。它的存在只是为了购买专利，并寻找侵犯这些专利权的个人或公司，然后向他们索要赔偿。Lodsys 和许多同类公司在软件开发者的世界里搜寻着成功的企业或个人，以期把贪婪的长鼻子伸进去分一杯羹。

数千名 iPhone 开发者受到了侵犯 Lodsys 专利权的指控。这些人中很多都是独立程序员，分散在世界各地的卧室。对此，苹果公司不得不干预，它在给 Lodsys 的信中写道：

“苹果公司要求 Lodsys 立即收回所有已经发给苹果应用制作者的律师信，并停止对应用制作者因使用苹果特许产品和服务而侵犯 Lodsys 专利权的错误指控。”

然而，针对小型 iPhone 开发公司的法律攻击仍在继续。

Lodsys 公司的事还不知会如何发展。这些律师事务所之间的专利交易似乎严重违背了美国自由市场的意识形态，更不用说基本的道德规范。难以想象，专利局会怎么继续授予软件专利，长此以往，这个市场终将在诉讼与反诉的重压下毁灭。就连众所周知的 Twitter，现在也有专利持有人声称自己拥有它们背后的创意专利。一家名为 Kootol 的专利持有公司表示，Twitter 和大量的 iPhone 开发者侵犯了一项“发明专利，这项专利允许用户通过订阅网上其他用户的专栏，使用单向或双向通讯发布消息”。

许多专利涵盖了软件设计的方方面面，小型开发者有口莫辩。开发者纵然清白也无济于事，在专利体系改革之前，会有许多人倒在诉讼的重压之下。

12.7　小结

以下是本章的要点：

- 即使开发很小的应用，也可能要花费数千美元。相对简单的应用的平均成本在 1.5 万美元至 5 万美元之间。如果你自己不是程序员，那么开发费用可能会直线增长。
- 据估计，平均每个应用的年收益不足 682 美元。虽然无法用具体的数字来说明，但开发应用确实是一笔风险极大的生意。不过，对少数幸运儿来说，潜在的回报也十分巨大。
- 苹果公司做了一件不可能做到的事，它使程序员变成了一个很酷的职业。开发者不再位于社会食物链的最底层，现在，在聚会上宣布自己是 iPhone 程序员，是一件很潇洒的事情。

- 奇怪的是，如果你的应用定价为 0.99 美元，得到的差评很可能会比定价更高时多。最差的评语来自休闲玩家——如果你定价 0.99 美元，很可能会吸引这些玩家。提高定价，有可能提高应用获得的评价。当然，如果你的应用非常棒或非常差，那定什么价都无关紧要。
- 大公司挤进了应用开发领域，但是在 0.99 美元的价位上，不知他们是否愿意投入大量开发资源。总之，他们面临的风险相当高，至少现在仍然是小型独立开发者致富的黄金年代。
- 专利蟑螂对独立 iPhone 开发者提起的诉讼引发了人们的思考。专利问题导致一些开发者彻底退出了美国 App 商店。美国的软件专利制度急需改革，但由于大公司大力支持现有的制度，独立开发者的前路充满坎坷。

第 13 章　移动应用的未来

现在，智能手机（可以运行应用程序的手机）的销量占美国手机销量的一半以上，并且还在增长。预计到 2015 年，应用市场总值将超过 370 亿美元。整个行业的方向变化，意味着我们正在目睹一次残酷的、动荡的从旧到新的转变。许多过去曾经统治手机市场的公司濒临倒闭。现在我们眼前是一片光明而又恐怖的新景象。传统手机企业诺基亚眼看着自己的利润日益减少，一直降到零，并且抛弃了自己的核心操作系统，慢慢地被纳入微软旗下，就像一只山羊正被缅甸巨蟒慢慢吞噬。在整个手机行业，曾经的“大佬”正在崩塌、挣扎或被吞并。

就连过去的行业先锋 RIM（曾经势不可挡的黑莓手机制造商）也不幸亏损了。在本书写作期间，RIM 公司的股票价格狂跌，管理层在无精打采地挣扎，员工在彻底的绝望中纷纷给 BGR[①]写了公开信。一名员工这样表述大家的绝望：“我已经失去信心了。我的热情已逐渐消失，虽然在工作中没有表现出来。我知道不光是我自己，公司上下都弥漫着这种情绪……如果我们能做出好的工具，就会创作出好的作品。可是，我们做出的工具就像垃圾一样。因此，我们做出垃圾一样的应用也就没什么奇怪的了。公司的实际情况是，没人敢告诉管理层我们的工具有多差，甚至连我们最亲密的合作伙伴也在尽量使用委婉的措辞。”

13.1　应用为王

RIM 的问题证明了应用对手机销售的重要性。整个市场已经逐渐形成了共识：智能手机的销售不能靠硬件，而要靠应用。这是计算历史上的一个特殊时刻，硬件的处理能力基本上可以轻松应付一般消费者的需求，人们对硬件配置表的“崇拜”正在慢慢消失。大部分消费者不再在意手机的内存是 6 兆还是 12 兆——实际上，苹果等一些公司已经开始把这类硬件信息从产品规格表中删除。现在，消费者大都期望智能手

① Boy Genius Report，一个专注于科技和电子消费产品的博客。——译者注

机能够像家电一样快速顺利地运行。购买手机时，人们考虑的关键指标不是产品规格表上的数字，而是手机上的软件。如今，已是应用为王。

手机曾经只用于给朋友打电话，现在则装满了各种你能想到的小玩意。对于今天的手机，只需轻触它的按钮，就可以将它从一部简单的电话变身成卫星导航系统、MP3 播放器、视频播放器或者信用卡替代物。随着技术的加速发展，那些动作缓慢的公司正在垂死挣扎，而另外一些公司，比如苹果和谷歌，则正在蓬勃发展。

现在，业界普遍面临的问题是，无论从数量还是质量上看，苹果公司都拥有了绝大部分的应用，并且是唯一一家可以为开发者提供可靠销路的公司。就连创作《愤怒的小鸟》的罗维奥公司，也不得不在谷歌的安卓平台上推出了免费的广告版的游戏，因为安卓平台上的用户反对为应用付费（《愤怒的小鸟》在广告模式下仍然可以赢利，但是并非所有的开发者都有这么知名的品牌可以依赖）。与成熟市场不同，移动应用的世界十分有趣且变幻莫测，大部分领域都有待发掘。从独立程序员的角度看，这个市场具有风险，但是回报惊人。如果你认为《愤怒的小鸟》或者《涂鸦跳跃》赚了很多钱，那么在接下来的几年里，卧室程序员将会取得的成就还会让你感到震惊。



来源：RIM 授权使用，©2011 年 RIM

RIM 的黑莓手机曾经引领市场，但是在应用为王的时代，
这家公司正在生存线上挣扎

13.2　是什么造就了杀手级应用

如果你想做出下一个杀手级的应用，要怎样提高成功的机率呢？

成功的应用取决于卧室程序员的创造力和大公司的营销能力。但是，由于应用市场已经达到几十亿美元的规模，开发者开始把目光投向日益复杂的行为科学和生物反馈监测方面的应用。心理学家也终将涉足应用领域。

iPhone 和它上面的应用图标有些心理上的魔力。色彩鲜艳的图标赏心悦目地排列在网格中，就像陈列柜中的糖果。从打开 iPhone 的那一刻起，我们就能感觉到对称与简单之美。毫无疑问，苹果公司考虑到了这种原始的人性心理。要知道这家公司曾经在 MacBook 电脑上设计了按人类在松弛状态下呼吸频率跳动的睡眠 LED 灯。虽然我们会穿衣、说话，但是苹果公司深知我们的本质仍然是动物，并且认真地关注了这些细节。

13.2.1　大脑对应用程序的反应

应用程序心理学是一个有待发掘的课题。App 商店刚刚出现不久，所以还没有任何学术研究深入探讨我们购买和使用应用程序的心理。然而，针对电子游戏心理学和软件游戏的奖励机制，已经有了大量的研究。这些研究很可能也适用于 iPhone 和 iPad 软件。这个领域的一个有趣的研究表明，虽然我们表面上似乎对复杂的挑战和游戏的风险与回报体系深感兴奋，但是实际上，我们对原始的图形活动会作出非常积极的反应，无论这些图形活动是积极的还是消极的。事实证明，我们仍然会从闪烁的灯光、令人兴奋的噪音和鲜艳的色彩中获得相当大的生理快感。赫尔辛基经济学院知识与创新研究中心（CKIR）思维实验室（M.I.N.D Lab）在 2005 年开展了一项研究，通过监控人们玩电子游戏《猴子保龄球 2》（*Monkey Bowling 2*）时的脸部肌电图，发现当人们在游戏中面临兴奋的事件时，会感到愉快，即便自己扮演的角色在游戏中被杀死。

> “没想到的是，我们发现事件一（猴子掉到球道外面，坠入空间深处）让玩家兴奋不已……因此，虽然这明显是一个在游戏中属于失败的事件，但是几个生理指标表明，它引起了积极的兴奋情绪（即愉快），而不是失望。这是一个重要的发现，表明事件的特征（如视觉的冲击力和刺激性）比事件的意义（失败或者胜利）更能决定游戏玩家的情绪反应。”



来源：思维实验室授权使用，©2011 年思维实验室

心理学家用肌电图设备观测游戏玩家脸部的情绪反应

这篇文章表明，面部肌电图监测将来可用于评估游戏的吸引力，但不同性格类型的人对游戏的反应不同，这取决于他们是“高感官刺激追求者”还是“低感官刺激追求者”。有趣的是，烟草行业使用完全相同的术语来评估他们的用户，还有很多其他一些大公司也在评估客户的“感官刺激追求度”。

按照心理学家朱克曼（Zuckerman）的说法，“高感官刺激追求者”的临床特点是“愿意为了新鲜、多样和强烈的体验而冒险”。从这个性格分类系统引申出了一个有趣的假说，即人们使用 iPhone，往往是在一天中的闲暇时刻：地铁上的短短 10 分钟，或者会议之间的空暇。这种使用 iPhone 的方式意味着用户的行为发生了改变，在此期间，大部分用户变成了高感官刺激追求者。这解释了为什么低关注度、低成本、易操作的游戏会成为最流行的应用。现在，下载一个应用只需手指一点和 0.99 美元，所以毫不奇怪为什么我们从 App 商店下载应用时都变得更加冲动和苛刻。如果你想做一个热门应用，但又不打算单纯依靠本能和艺术直觉，那么还不如请一些志愿者连上面部肌电图设备来玩你的软件，然后你反复调整软件设计，直到志愿者亢奋为止。

13.2.2　奇特的新型关系

移动应用的未来将如《发条橙》[1]一般。但至少在目前，独立设计师还有实现抱负的大好机会，他们可以通过苹果公司的零售渠道出售他们的艺术和创意作品。这就像 18 世纪的铁匠，其手工制作的少量马蹄铁由英国女王在全世界推销，这是世上最小的手工作坊和最大的商业实体之间的奇特合作。

无论是从社会文化还是逻辑角度来说，在以往任何时代，苹果公司与开发者之间这种关系都是不可能存在的。19 世纪的实业家会如何看待赋予工人直接向客户出售产品的权力这件事？按照过去的社会生产实践，工人与生产资料是分离的，但是现在，生产者可以在卧室里制作产品，并且能够销售给几百万用户。

当然，App 商店仍处于财富严重失衡的全球社会经济的复杂结构框架之内。App 商店显然还未向那些缺乏相关技能和设备的人开放，但它代表着一个令人神往的零售业的未来。

尽管有着各种各样的缺点和反对的声音，但 App 商店和 App 百万富翁可能是资本主义世界给人印象最为深刻、最值得尊敬的创新联盟。对少数幸运儿来说，历史兜了一圈又回到了起点。凭借知识、创意和坚持，他们收获了巨大的成功。App 商店代表了新型软件经济体系的开端，在这种体系里，成功是对创造力和聪明才智的回报。几百万热情的用户只需点击一下鼠标就可以进入 App 商店。

13.3　小结

以下是本章的要点：

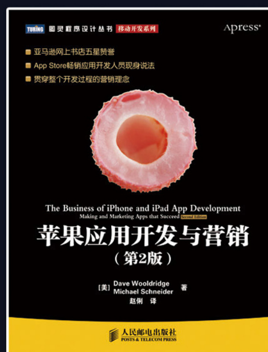
- 手机行业正处于大规模动荡的阶段。老牌的公司正在瓦解，传统的软件工作室正在为独立应用的成功而感到困惑。同时，独立开发者正在拓展软件设计的边界，通过苹果和谷歌在全球市场中销售自己的作品。
- 未来的应用程序开发可能会在测试中监测用户与设计的互动效果。使用肌电图监测之类的装置，心理学家可以观察 iPhone 应用用户情绪变化的生理反应。

---

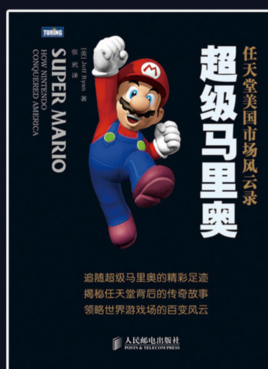
① *Clockwork Orange*，一部饱受争议的影片，描述了少年因暴力与色情入狱后被政府改变得矫枉过正而难以融入社会的故事。clockwork orange 指代（采用科学制约方法造成的）失去个性行为的如机器般呆板的人。——编者注

- App 百万富翁的崛起到底是 21 世纪初一个短暂而明亮的火花，还是代表了软件制作和销售方式的巨变，仍有待验证。对于软件产业，未来十年也许会代表智力对抗资本的胜利。App 商店是一个神奇的唯才是举的地方，利用苹果公司的零售分销机制，有天赋的孩子可以在卧室里战胜世界上最富有的公司。App 百万富翁以及他们成功的商业模式，给世界各地的几百万美术师、设计师和程序员带来了独立创作的新希望。
- 如果你有好的应用创意，那么应充分考虑潜在的风险，读一读 App 百万富翁的故事，然后再一试身手。想出好的创意是第一步，坚持把它做好是第二步，最后一步则是最为棘手的一环：交好运。


TURING
苹果
iPhone开启永远在线的时代
[美] Brian X. Chen 著
苏健 译
Always On
How the iPhone Unlocked
the Anything-Anytime-Anywhere Future—And Locked Us In
知名苹果专栏作家剖析“永远在线”的未来之路
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS


TURING 图灵程序设计丛书 移动开发系列
Apress
亚马逊网上书店五星赞誉
App Store畅销应用开发人员现身说法
贯穿整个开发过程的营销理念
The Business of iPhone and iPad App Development
Making and Marketing Apps that Succeed Second Edition
苹果应用开发与营销
（第2版）
[美] Dave Wooldridge Michael Schneider 著
赵俐 译
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS


TURING
WILEY
PLAYING TO WIIN
Nintendo and the Video Game Industry's Greatest Comeback
任天堂传奇
游戏产业之王者归来
[美] Daniel Sloan 著
张 玳 译
任天堂、索尼、微软上演游戏产业之三国演义
好戏连台，跌宕起伏，商场即是游戏场
“蓝海战略”的现实版经典战例
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS


TURING
超级马里奥
任天堂美国市场风云录
[美] Jeff Ryan 著
张 玳 译
SUPER MARIO
HOW NINTENDO CONQUERED AMERICA
追随超级马里奥的精彩足迹
揭秘任天堂背后的传奇故事
领略世界游戏场的百变风云
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

亚马逊读者评论

“本书内容精彩纷呈、趣味盎然，即便是不了解App开发领域的普通读者也一样能读懂，而且保证会手不释卷！”

“书中讲述了App领域大量令人称奇的创富故事，并且揭秘了该领域许多不为人知的内幕细节，这些细节恰好是App开发人员将创意变成产品并推向市场时不容忽视的。”

“本书以大量严谨的市场调查为依据，内容详实，见解深刻。作者结合自己及他人在App开发领域的成功经历，以独一无二的视角，将独立开发人员所面对的重要问题一一摆出，为圈外人了解神奇的App开发世界打开了一扇窗。”

“作者以简练而精到的笔触，将大量App创富成功故事讲述得娓娓动听，且其中不乏让人过目难忘的奇闻轶事，或令人捧腹，或发人深思。总之，这是一本可读性很高的创业读物！”

“本书视角独特、写作精良，读后令人备受鼓舞！对希望通过销售App致富的新手来说，本书可谓指导性极强的入门读物！”

WILEY



图灵社区：www.ituring.com.cn
新浪微博：@图灵教育 @图灵社区
反馈/投稿/推荐邮箱：contact@turingbook.com
热线：(010)51095186转604

分类建议 计算机/苹果应用

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

苹果公司App商店的应用程序下载量已经超过100亿。如果能够把新颖的创意、强大的功能、独特的设计和出色的市场营销巧妙地结合在一起，你的应用程序也有机会一鸣惊人。本书分享了App商店里激动人心的故事，告诉你如何将应用的创意变成滚滚财源。通过大量真实的传奇故事和面对面的访谈，作者带领你深入神奇的App开发世界，让你与那些App富翁和名人们近距离接触。你将一窥这些梦想家成功背后的故事，获悉他们第一手的秘密，了解这些“卧室程序员”是怎样一夜之间成为百万富翁的。

本书主要内容如下：

▲介绍迷人的App设计前沿领域，在这个领域里，创新就意味着财富；

▲借鉴App百万富翁的经验，审视自己的App开发流程；

▲探究App在赢得推荐和吸引买家方面的经验和教训；

▲讲述成功的App创富故事，比如《愤怒的小鸟》、《涂鸦跳跃》，以及其他许多风靡全球的App。

如果你尚未意识到软件开发模式的巨大变化，未亲身体验过通过销售App来创富的神奇际遇，那么显然你需要读一下这本书！



ISBN 978-7-115-31011-8
定价：39.00元